# أسرار التعلق بالعلامات التجارية

## دليلك إلى تأسيس علاقات وثيقة مع العملاء



تيم هالوران

# أسرار التعلق بالعلامات التجارية

# أسرار التعلق بالعلامات التجارية

## دليلك إلى تأسيس علاقات وثيقة مع العملاء


**تأليف**
**تيم هالوران**

ترجمة
أحمد شكل

مراجعة
هاني فتحي سليمان




# أسرار التعلق بالعلامات التجارية

تيم هالوران

# Romancing the Brand

Tim Halloran

**الناشر مؤسسة هنداوي سي آي سي**
المشهرة برقم ١٠٥٨٥٩٧٠ بتاريخ ٢٦ / ١ / ٢٠١٧

٣ هاي ستريت، وندسور، SL4 1LD، المملكة المتحدة
**تليفون:** ١٧٥٣ ٨٣٢٥٢٢ (٠) ٤٤ +
**البريد الإلكتروني:** hindawi@hindawi.org
**الموقع الإلكتروني:** http://www.hindawi.org



تصميم الغلاف: إيهاب سالم.

الترقيم الدولي: ٩٧٨ ١ ٥٢٧٣ ١٣٤٧ ٧

# المحتويات

# ثناء على الكتاب

كتاب رائع؛ يتضمن قصصًا تعلِّمنا كيف يطور مديرو التسويق علاقاتٍ عاطفيةً، عميقةً وشخصيةً، بين العلامة التجارية والمستهلك.

جاجديش إنْ شيت أستاذ التسويق في كرسي تشارلز إيتش كيلستات، كلية جويزويتا لإدارة الأعمال جامعة إيموري

يوضح هذا الكتاب أن قوة العلامة التجارية، وقدرتها في النهاية على تحقيق انتشار كبير، تكمنان في خلق تجربة ذات مغزًى للمستهلك. فالناس يتحدثون — ويدافعون — عن العلامات التجارية التي يرتبطون بها عاطفيًّا. ويُعَدُّ هذا الكتاب، المدعوم بقصص ممتعة حول العلامات التجارية التي أقامت «علاقات حب» مع المستهلكين، مرشدًا لا غنى عنه للمسوقين الذين يتطلعون إلى تعزيز علاقاتهم مع المستهلكين.

إد كيلر الرئيس التنفيذي لمجموعة كيلر فاي والمؤلف المشارك في كتاب «وجهًا لوجه» وكتاب «المؤثرون»

هذا الكتاب العاطفي والتعليمي والفعال يحتوي أساسيات التسويق الراسخة، مستخدمًا الأمثلة المعاصرة، ويمثِّل إطارَ عملٍ يمكن للمرء أن يتماهى معه

تماهيًا قويًّا. يعرض تيم هالوران أفكارًا سيدرك قيمتَها وأهميتها المسوِّقون الجادُّون فضلًا عن أفضل المسئولين التنفيذيين العالميين في مجالهم.

ديك باتون رئيس ممارسات التسويق العالمية شركة إيجون زيندر



إلى نانسي؛ حبيبة العمر، وإلى هنري وجين وليديا.

# شكر وتقدير

لا أعرف يقينًا الوقت الذي بدأ فيه هوسي بالتسويق الاستهلاكي؛ ربما حدث ذلك عندما كنت في العاشرة من عمري، وسمح لي والدي — الذي كان يمتلك متجرًا في تيتوسفيل بفلوريدا — ليس فقط بمرافقته في رحلة إلى أتلانتا لزيارة معرض الهدايا السنوي هناك، ولكن أيضًا بإقناعي إياه بإضافة لوحة «متجر لبيع منتجات الدوري الوطني لكرة القدم الأمريكية» إلى المتجر (مع نتائج مختلطة بالتأكيد). نَمَتْ رغبتي في فهم احتياجات الناس وتلبيتها بالمنتج المناسب منذ ذلك الحين، وبلغَتْ ذروتَها في هذا الكتاب الذي تحمله بين يديك.

لم يكن هذا الكتاب ليرى النورَ لولا عدد من الأشخاص الذين شكَّلوا مسيرتي المهنية، وهذا الكتاب. أتقدَّم بالشكر إلى الأشخاص الآتية أسماؤهم، وأعبِّر لهم عن تقديري المتواضع، وهم:

لورانس لامونت، الأستاذ الفخري في جامعة واشنطن ولي، الذي أدخلني عالم التسويق الرائع.

مديرِيَّ في شركة كوكاكولا الذين وجَّهوني لتطوير نفسي، وأخبروني بأن المستهلك هو الحلقة الأهم في العملية ككلٍّ. وهم: لاري تامان، الذي عيَّنَني أولًا كمساعدٍ شابٍّ لمدير العلامة التجارية، وبارا فاوجان، ورالف كيتان، وتوم ردين، وجيم تاشيتا، وجون كونراد، وفرانك بيفولكو، وبينا شارا، وستيف كونين، وجان هول، وستيف هاتشيرسون، وجيف هيربرت، وجيم تشيس.

عملائي في شركة براند إلومينيشن للاستشارات، شكرًا لكم لأنكم سمحتم لي بالحصول على لمحة من وراء الكواليس حول علاماتكم التجارية وعلاقاتكم المثيرة للاهتمام بالمستهلكين.

سكوت ميلر، على إرشاداته ونصائحه التي قدَّمَها لي على مر السنين. بالِغ شكري لك على توجيهاتك الرشيدة ونصائحك الغالية.

الطلاب الذين شرفتُ بتعليمهم على مدى سنوات. أدرك أنكم علَّمتموني بقدرِ ما علَّمتكم أو أكثر.

جميع أولئك الذين منحوني من وقتهم الكثير وشاركوني قصص التسويق الرائعة؛ لم يكن هذا الكتاب ليخرج إلى النور دونكم. وأي أخطاء في متن هذا الكتاب هي أخطائي، أنا وحدي.

جميع شركائي في جوسي-باس/وايلي: أتقدَّم بالشكر إلى جينوفيفا يوسا وسوزان ويليامز، لإيمانهما بفكرة هذا الكتاب واستعدادهما للاستثمار فيَّ بصفتي مؤلِّفًا جديدًا. وإلى كلانسي دريك، الذي كان قادرًا على أَخْذ الكلمات الخام التي كتبتُها وصَقْلها في صورة مسوَّدةِ كتابٍ منطقية متماسكة. وإلى نينا كريدين على قيادتها لعملية إنتاج وتحرير الكتاب بأكملها. وإلى ميشيل جونز على ما أجرَتْه من تغييرات ذكية جعلت هذا الكتاب سلسًا في قراءته. وإلى جون ماس للإشراف الشامل على عملية تطوير الكتاب برمتها، وتمكيني من الالتزام بالمواعيد النهائية، كما أشكره على صبره معي خلال اختياري بين العديد من الأغلفة، وتمكيني من تقديم إسهامات في عملية إنتاج الكتاب كلها، بمهنية فائقة.

فريق التسويق والدعاية في جوسي-باس/وايلي: أتقدَّم بالشكر إلى إيمي باكارد ومايكل فريبيرج وعلي دي ليون؛ وإلى مارك فورتييه ونوربرت بيتي في فورتييه بابليك ريليشنز؛ أشكركم على حماسكم ونشاطكم في الترويج للكتاب وتمكينه من نقل رسالته التي فحواها تعزيز الارتباط العاطفي بين العلامة التجارية والمستهلك.

الوكيلة الرائعة كارول فرانكو من نيريم آند ويليامز، التي توصلت إلى هذا العنوان الرائع للكتاب؛ شكرًا جزيلًا على إيمانك بالفكرة، وتشجيعك الدائم لي خلال تأليفه، وعلى ما بذلتِه من جهد لتمكين هذا الكتاب من الخروج إلى النور. أَعِدُكِ بمزيدٍ من الكتب في المستقبل. أتقدَّم بشكر خاص إلى جيل نيريم وبقية أعضاء فريق نيريم آند ويليامز.

أتوجه بالشكر إلى أسرتي الكبيرة؛ إلى والدي والمؤلف الأول في أسرتنا، شكرًا لك على التوجيه والصبر والإلهام. إلى أمي التي علَّمتني إظهار اللطف والمحبة والرحمة للآخرين، وجعلت ذلك هدفًا في حياتها. إلى أخي أندرو، المؤلف الثاني في أسرتنا، شكرًا لك على جهدك وتوجيهك لي فيما يتعلق بمجال النشر المحموم. كما أقدِّم شكرًا خاصًّا إلى بيلي وليديا ولينا ورين ومايك ودابل وميسي وجورجي وبرنت وكل بنات وأبناء إخواني وأخواتي.

أخيرًا، أتقدَّم بالشكر من أعماق قلبي إلى أسرتي؛ ابني هنري، وابنتَيَّ التوءم جين وليديا، الذين يمثِّلون أثمن وأغلى ثلاث نِعَم في حياتي. وإلى زوجتي الدكتورة نانسي هيكام هالوران، شكرًا لكِ على صبرك وتشجيعك ودعمك وحبك لي خلال مهمة تأليف هذا الكتاب بأكملها، وخلال حياتنا معًا. أفخر بحقٍّ أنني زوجك، «ضحكتُكِ تأسر قلبي المتيَّم بحبكِ.»

الفصل الأول

# الارتباط العاطفي بالعلامات التجارية

كنت بالفعل قد أمضيت في الغرفة المظلمة ثلاث ساعات ونصف ساعة، وكان أمامي وعاء من حلوى الفول السوداني إم آند إمز. كنت أراقب مجموعات من النساء — من خلال مرآة مزدوجة الوجه — وهن يشرحن عاداتهن في تناول المشروبات؛ الأمر الذي بَدَا كجزء من مسلسل سي إس آي. كانت ملاحظة مجموعات التركيز ممارسةً شائعة لمديري العلامات التجارية في شركة كوكاكولا؛ كنا نسعى دائمًا لفهم عملائنا على نحو أفضل، حتى نستطيع إيجاد وسيلة للتواصل معهم. وكان هدفنا الرئيسي هو منح الناس — كهؤلاء النساء اللائي كُنَّ في هذه الغرفة — دافعًا لتفضيل علامتنا التجارية على المئات من العلامات التجارية الأخرى المتاحة لهم.

وجدت نفسي أتساءل كم كان ما أفعله كلَّ يوم — وهو محاولة تلبية احتياجات قاعدة مستهلكين يصعب إرضاؤها من خلال رسالة جديدة مبتكرة أو تطوير مغرٍ للمنتَج — غير مُجْدٍ. هل «يهتم» المستهلكون فعليًّا بهذه العلامات التجارية؟ بالنظر إلى مَن حولي في أنحاء غرفة الملاحظة هذه، رأيتُ ستة أو سبعة من الزملاء في مراحل مختلفة من الانهماك في العمل؛ من بين آخَرين، كان مساعد مدير العلامة التجارية يدوِّن ملاحظات كثيرة من شأنها أن تلخِّص للإدارة العليا في النهاية النتائجَ التي توصَّلنا إليها، وكان ممثل شركة الدعاية يحاول أن يستنتج شيئًا ذكيًّا من تعليقٍ لإحدى المستهلكات، وكان مدير بحوث التسويق يتأكد من أن المشرف يغطي كل شيء في قائمة المراجعة لدينا. كان كلٌّ واحد منَّا يستمع وينتظر ويراقب أي شيء يمكن أن نستخدمه في تطوير حملة تسويقية للعام القادم. كنا بحاجة إلى فهم أفكار هؤلاء النسوة ومشاعرهن حيال علاماتنا التجارية من أجل القيام بعملنا.

لكن حينئذٍ حدث شيء غيَّر بمهارة وعمق تصوُّري للكيفية التي يجب علينا كمسوِّقين أن نفكر من خلالها في العلامات التجارية، والدور الذي تلعبه في حياة عملائنا.

لم تكن لحظة مثيرة للغاية. جلس النساء الثماني حول طاولة وُضِع عليها عدد كبير من العلب والزجاجات الملونة المحتوية على مشروبات غازية؛ كنَّ قد أكملْنَ للتوِّ ما نسميه عملية «الفرز»، التي تُصنِّف خلالها المشارِكاتُ العلاماتِ التجاريةَ للمشروبات الغازية في مجموعات على أساس مبدأ تنظيمي يقررْنَه بأنفسهن. لا أتذكر كيف صنَّفْنَ البضع والأربعين علامة تجارية في ذلك اليوم، ولكن ما حدث بعد ذلك ظل عالقًا في ذهني. التقطَتِ امرأة رشيقة القوام في أواخر العشرينيات من عمرها واحدةً من العلب، وقالت لمشرف مجموعة التركيز: «إنني أشرب ثمانيًا من هذه يوميًّا، إنها دائمًا معي، بغض النظر عما يحدث؛ كانت معي عندما أبلغني رئيسي في العمل بترقيتي الأسبوع الماضي، وكانت بجانبي قبل شهرين عندما ماتت قطتي، لقد ساعدتني على اجتياز هذه الأزمة. إنني أبدأ يومي وأنهيه بها، وهي لا تخذلني أبدًا؛ فيمكنني الاعتماد دائمًا عليها. باختصارٍ، إنها صديقي الحميم ... دايت كوك.»

## (١) مشروبي، صديقي الحميم

غمرَتْ موجةٌ من الضحك الغرفةَ، وكان الصوت عاليًا لدرجة أنني على يقينٍ من أن المشاركين في المجموعة على الجانب الآخَر من المرآة المزدوجة قد سمعونا. جلستُ وتساءلتُ هل قالت بالفعل إن دايت كوك صديقها الحميم؟ كيف يمكن للمرء أن يفكِّر في علبة من الماء المضاف إليه السكر (في الواقع هي ماءٌ مضافٌ إليه أسبارتام، وهو مُحَلٍّ صناعي غير سكري) على أنها صديقه الحميم؟ الالتزام، والحميمية، والثقة، شعرَتْ بكل هذه الأمور، ليس باعتبار دايت كوك علامة تجارية، ولكن باعتبارها شيئًا مقرَّبًا منها، أحبَّتْها كرفيق دائم، كوسيلة دعم، كصديق في المناسبات السعيدة. كان هذا منافيًا للعقل، أليس كذلك؟ لا يمكننا التواصل مع المنتجات بنفس طريقة تواصلنا مع الناس!

ولكن بطرق مهمة، هذا بالضبط هو ما نقوم به، وقد أثبتَتْه الدراسات الأكاديمية مرارًا وتكرارًا.[1] نحن لا نستهلك أو نتفاعل مع العلامات التجارية فحسب؛ بل ننخرط فعليًّا في علاقاتٍ معها. نحن ندخل في علاقات عاطفية قصيرة الأجل مع بعض العلامات التجارية، والبعضُ الآخَر منها يبقى معنا مدى الحياة، كما لو كان يمثِّل أحدَ أفراد أسرتنا. تتيح لنا بعض العلامات التجارية علاقات نفعية بحتة؛ فهي موجودة في حياتنا اليومية،

ولكن ليس لدينا أي علاقة عاطفية معها. ربما تشبه العلامة التجارية الدواءَ الجيد، أو الطبيب، أو ربما علاقة غير وثيقة، مثل علاقتنا بعمٍّ بعيد نادرًا ما نزوره، أو ربما نعتمد عليها كمعلم، أو مدرب، أو حتى كأحد أبوينا. ثمة تميُّز لكلِّ منتج، وكلِّ مستهلك، وكلِّ علاقة بين الاثنين. لكن الشابَّة التي عبَّرت ببلاغةٍ عن مشاعرها حيال دايت كوك، بلورَتْ بالنسبة إليَّ الحقيقةَ البسيطة التي مفادها أن المستهلكين يدخلون في علاقاتٍ مع العلامات التجارية، وإذا أردنا نحن المسوِّقين تحقيقَ النجاح، فعلينا أن نتجاوز التفكيرَ في المستهلكين «كأسواق مستهدَفة» نحتاج إلى تعريفهم بعلامتنا التجارية وإقناعهم بشرائها. نحن بحاجة إلى التفكير في إدخال المستهلكين في علاقة طويلة الأمد.

فكِّرْ في الأمر من وجهة نظر المستهلك؛ هل توجد علامة تجارية تعني شيئًا لك، «تعني شيئًا لك بالفعل»؟ ربما توجد علامة تجارية للملابس تبحث عنها أولًا في المتجر. ماذا عن علامة تجارية معينة للأحذية لا بد أن تمتلكها؟ ربما تكون على استعدادٍ للقيادة مسافة ميلين إضافيين على الطريق متخطيًا متجرَ البقالة المحلي للوصول لأحد محلات «تريدر جوز». عندما تطلب كوكاكولا ويسألك النادل إذا كنتَ لا تمانع في إحضار بيبسي بدلًا منها، قد ترفض ذلك. وعند التخطيط لرحلة عمل، قد تجد نفسك تتحقَّق دومًا لمعرفة ما إذا كان الفندق المفضَّل لديك له فرعٌ في المدينة التي تزورها أم لا. عُدْ بذاكرتك إلى طفولتك؛ هل كان هناك جهاز ألعاب فيديو أو دمية وجدتَ نفسك مدفوعًا بشدة نحو اقتنائها؟ وعندما كنتَ مراهقًا، هل كانت هناك فرقة موسيقية كنت تنتظر مترقبًا ألبومَها الجديد وتشتريه في نفس يوم إصداره؟

كل هذه أمثلة للعلامات التجارية — سواء تمثَّلت في منتجاتٍ أو بائعين أو حتى أشخاص يشكلون جزءًا أصيلًا من نسيج حياتك اليومية. بالتأكيد هم يمدونك ببعض المزايا الواضحة؛ مظهر وملمس قميص بولو، أو تنوع الأطعمة العضوية المعروضة في متجر هول فودز، أو القيمة الترفيهية لأحدث أغنية لفرقة مارون فايف، لكنهم يمدونك أيضًا بأكثر من ذلك بكثير؛ فربما تشعر أن العلامة التجارية تقول شيئًا عنك للآخرين عندما تتناولها أو ترتديها أو تستخدمها، أو ربما تشعر أن للعلامة التجارية شخصيةً يمكنك أن ترتبط بها. ربما لا تحتلُّ العلامة التجارية مكانًا محددًا من عقلك فحسب، بل تحتلُّ أيضًا مكانًا محددًا من قلبك.

فكِّرِ الآن في المرة الأولى التي صادفْتَ فيها هذه العلامة التجارية؛ هل تتذكر جيدًا تلك اللحظة؟ هل وقعت في «حبها من أول نظرة»، أم استغرق استقرارك عليها بعضَ الوقت؟

هل نَمَتْ علاقتك بهذه العلامة التجارية بمرور الوقت؟ هل ما زالَتْ قويةً اليومَ كما كانت في الماضي، أم وصلت إلى ذروتها في مرحلةٍ ما، وتمر الآن بفترة استقرار أو حتى تراجُع؟ تخيَّلِ الآن لو أن هذه العلامة التجارية اختفَتْ فجأةً؛ كيف ستتغيَّر الأمور؟ كيف سيكون شعورك؟ هل سيحل شيء آخر محلها بسهولة، أم أن خسارتها ستترك فراغًا في حياتك؟ الأرجح أن هناك بعض العلامات التجارية التي دخلْتَ في علاقة قوية معها، وارتبطتَ بها كثيرًا لدرجة أنه إذا ما حدث شيء ما — كأنْ يتوقف إنتاجُها أو تتغيَّر — فستشعر بأنك فقدتَ شيئًا عزيزًا، أو ربما ستشعر بالخيانة.

أن تكون لديك مشاعر تجاه العلامات التجارية يبدو امتدادًا طبيعيًّا وقويًّا لطبيعة تكويننا كبشر. ماذا يعني ذلك بالنسبة إلينا كمسوقين؟ إذا فهمنا هذا، فما الذي يتعين علينا فعله حياله؟ هل يعقل بالنسبة إلينا أن نواصِل التفكير في المستهلكين كأهداف وشرائح سكانية؟ الإجابة على الأغلب لا. إنني على قناعة بأن هذا النوع من التفكير لن يزيدنا إلا بُعْدًا عن تحقيق هدفنا، وقد توصَّلْتُ لقناعةٍ بأنه إذا أراد المسوِّقون النجاح، فإنهم بحاجةٍ إلى التفكير في إدخال المستهلكين في علاقة، وهي العلاقة التي بطبيعتها تكون في اتجاهين. يجب أن تكون علاقة متبادلة؛ فعندما تكون العلاقة جيدة، يحصل كلا الطرفين على أكثر ما يحتاج إليه، ويعطي أفضل ما لديه. إن العلاقة المثالية بين العلامة التجارية والمستهلك هي العلاقة التي يكون دخولُها بالاختيار (لأن المستهلكين لديهم «دائمًا» خيار)، والتي تكون في الوقت نفسه مثيرة ويمكن الاعتماد عليها، والتي تقوم أيضًا على أساس الثقة؛ هي علاقة عاطفية.

نجح العديد من العلامات التجارية — مثل هارلي ديفيدسون أو أبل أو ديزني — في خلق وتنمية ارتباط عاطفي عميق مع قاعدة المستهلكين. ولكن كيف فعلت هذه العلامات التجارية ذلك؟ ولماذا يُعَدُّ هذا الأمر أكثر أهميةً في الوقت الراهن من ذي قبلُ؟ منحتنا التكنولوجيا مجموعةً كبيرة من الأدوات الجديدة التي لا نفهمها تمامًا أو لا نعرف كيفية استخدامها؛ والسبب في المقام الأول هو أننا نحاول تطبيقها في سياق طريقة تفكير قديمة. وإذا كنَّا لا نفكِّر في تسويق علاماتنا التجارية بطريقة مختلفة تمامًا — الطريقة التي تستند أساسًا إلى العلاقة بين العلامة التجارية والمستهلك — فإننا لن ننجح أبدًا. وهدفي في هذا الكتاب هو أن أدفعك نحو التفكير في كيفية التواصل مع المستهلك من خلال خلق وتعزيز علاقة صادقة؛ علاقة مثيرة وباقية مثل قصة حب رائعة.

## (٢) رؤًى جديدة ومشكلات جديدة

كان المسوِّقون ينظرون في مرحلةٍ ما إلى العلامات التجارية على أنها السمات العامة التي تجمع كل شيء ملموس عن المنتج؛ مذاقه وتعبئته ومكوناته ومواد تصنيعه وشعاره، وما إلى ذلك. لقد سعينا لتقديم هذه السمات بطريقة تلبي احتياجات محددة لمجموعة معينة مستهدَفة من المستهلكين. وبلغة التسويق الكلاسيكي، سماتُ المنتج مجتمعة يُفترض أن «تتجمَّع» في صورة «مزايا وظيفية»، من شأنها أن تساعد في تخفيف «ألمٍ» أو «حاجةٍ» لدى المستهلك؛ على سبيل المثال: كل شيء في حذاء نايكي للجري — من اتساعه إلى بطانته حتى نعله المَرِن — مصمَّم لتلبية حاجة المستهلك إلى حذاءٍ للجري.

للقيام بذلك، ربما تأخذ نايكي مجموعة من المستهلكين — عدَّائي الماراثون مثلًا — وتقسِّم هذه المجموعة إلى مجموعات أصغر، كلٌّ منها لها احتياجات مختلفة عند الجري، وتتطلَّب مواصفات مختلفة. كان هناك عدَّاءون لديهم تقوُّس شديد في باطن القدم، وعدَّاءون لديهم تقوُّس بسيط فيه، وكان هناك عدَّاءون ذوو أقدام عريضة وعدَّاءون ذوو أقدام رفيعة، وكان ثمة عدَّاءون تتجه أقدامهم نحو الداخل وعدَّاءون تتجه أقدامهم نحو الخارج؛ فاتجهت نايكي إلى تصنيع أحذية مختلفة تلبي وظيفيًّا الاحتياجات المحددة لكل شريحة محددة من العدَّائين. كانت الفكرة تتمثَّل في أن المستهلكين سيختارون المنتجَ على أساس مدى تلبية خصائصه لاحتياجاتهم، باحثين أيضًا عن مزيدٍ من العناصر غير الملموسة مثل الألفة مع العلامة التجارية والجودة المعروفة والقيمة المدركة، ويقيِّمون ذلك كله في ضوء سعر المنتج. بالنسبة إلى العديد من العلامات التجارية والعديد من الفئات، فإن الشركات والمستهلكين على حدٍّ سواء ينظرون إلى هذا الأمر كارتباط صريح بين التكاليف والمزايا؛ فربما يتبلور تفكير المستهلك على النحو التالي: «وفِّرْ لي هذه المزايا، وربما أدفع مقابلَ علامتك التجارية أكثرَ من الخيارات الأخرى.»

ولكن مسوِّقِي بعض العلامات التجارية، خاصةً في الفئات التي كانت فيها عاطفة المستهلك قويةً بدرجة واضحة، طوَّروا على نحوٍ متزايد وسوَّقوا مزايا رئيسية ترتبط بالحالة «العاطفية» المرتبطة بحاجة المستهلك؛ وتمثَّلت الفكرة في أن المستهلكين يكنُّون مشاعر قوية حيال هذه العلامات التجارية، لدرجة أنهم كانوا يصرُّون على استخدامها، وإذا لم يتمكنوا من ذلك، فإنهم يشعرون بحرمان عاطفي. تُعَدُّ نايكي مرةً أخرى مثالًا جيدًا؛ فبالنسبة إلى العدَّاء الشديد الحماس، يُعَدُّ حذاؤه ضروريًّا في سعيه للجري جيدًا، والجري بكفاءة، وفي نهاية المطاف تحقيق الأهداف التي وضعها لنفسه. تلبِّي مزايا حذاء

نايكي هذه — تصميمه، ومستوى الراحة الذي يوفره، وبطانته — أكثرَ الاحتياجات الشخصية، ويصبح المستهلك مرتبطًا به عاطفيًّا. ومع الحملة التسويقية المغيِّرة لقواعد اللعبة بعنوان «افعلْها فحسب» — من خلال عرضها للرياضيين الذين يحقِّقون أهدافهم ويفوزون وينجحون — أكَّدَتْ نايكي الجانبَ العاطفي للقيمة المقترحة، وساعدت الحملة في جعل هذه النوعية من العدَّائين أكثرَ ثقةً في الفوز؛ ويرجع جزء من السبب وراء ذلك في أنه كان يرتدي حذاء نايكي.

على الرغم من أن حملة «افعلها فحسب» الشهيرة استغلَّتِ الأهميةَ التي يمكن للمستهلك أن يعطيها للعلامة التجارية — عاطفيًّا وعمليًّا — فإنه لا يوجد سوى عدد قليل من النظريات في الأوساط الأكاديمية، والقليل من التطبيق في مجال التسويق الذي يربط هذا النوع من الربط بين العلامة التجارية والمستهلكين بنموذج علائقي. فلا يزال المسوِّقون يمنحون في الغالب أولويةً أعلى للطبيعة الوظيفية والتعاملية للتفاعل بين العلامة التجارية والمستهلك، وما زالوا يفكرون في الأمر ضمن سياق قصير المدى. فالعلامات التجارية لديها مستهلكون مستهدَفون، وفرقُ التسويق تضع خططًا سنوية لاجتذاب المزيد من هؤلاء المستهلكين، ولم يكن فهم القيمة الطويلة المدى وراء العلاقة العاطفية بين العلامة التجارية والمستهلك ذا أولوية.

ثم في منتصف تسعينيات القرن العشرين، بدأ اثنان من طلاب الدكتوراه في مجال التسويق — كان كل واحد منهما موجودًا في مكان مختلف من البلاد — تجميعَ نظريات منفصلة على اتفاقها، مفادها أن: (١) العلامات التجارية لها شخصيات مميزة ومحددة، و(٢) كل علامة تجارية وكل مستهلك يدخلان في الواقع في علاقة مماثلة للعلاقات البشرية. جنبًا إلى جنب، دعمت هاتان النظريتان طريقة قوية جديدة لفهم كيفية تفاعل المستهلكين مع العلامات التجارية على المستوى الشخصي.

كان التسويق يجري في عروق جنيفر آكر — ابنة المفكر البارز في مجال التسويق ديفيد آكر — مجرى الدم. كانت طالبة شابة تسعى للحصول على درجة دكتوراه مشتركة من جامعة ستانفورد في مجالَي التسويق وعلم النفس، وكان هدفها من الجمع بين التخصُّصين هو ابتكار نظرية مثيرة للاهتمام تحدِّد أبعادَ العلاقة بين الشخصية البشرية والعلامات التجارية؛ فاستخدمت النظريةَ في إيجاد إطارٍ لتحديد الطرق التي يُضفِي من خلالها المستهلكون طابعًا شخصيًّا على العلامات التجارية. وبعد إجراء جلسات التداعي الحر للأفكار مع أكثر من ستمائة مستهلك، حول مائة سمة شخصية تتعلَّق بمجموعة

من العلامات التجارية، وجدت آكر أن إدراك المستهلكين لشخصيات العلامات التجارية شابَهَ بشدة إدراكَهم للشخصيات البشرية؛ بعبارة أخرى، يمكننا كمستهلكين أن ننجذب إلى علامة تجارية ليس فقط من أجل ما تقدِّمه لنا وظيفيًّا (اتباعًا للمعرفة التقليدية حول سبب اختيار المستهلكين للمنتجات والعلامات التجارية)، ولكن أيضًا وفق مدى تناسُب شخصيتنا مع ما نرى أنه شخصية العلامة التجارية. وبطريقة لا تختلف عن كيفية استجابتنا لغيرنا من البشر، ربما ننجذب لعلامات تجارية ذات شخصية تختلف عن شخصيتنا، ولكن قد نرغب من داخلنا أن نصبح مثلها (الظاهرة الكلاسيكية: «الأشياء المختلفة تتجاذب»).[2]

وفي الوقت نفسه، قدَّمت سوزان فورنييه — النائبة السابقة لرئيس قسم الدعاية في شركة يونج آند روبيكام، التي كانت تدرس في ذلك الوقت للحصول على درجة الدكتوراه في مجال التسويق من جامعة فلوريدا — نظريةً ستوفِّر رؤيةً حول العلاقات بين العلامات التجارية والمستهلكين. ومن أجل إعداد أطروحتها، تعمَّقَتْ في حياة ثلاث نساء وخياراتهن فيما يتعلَّق بالعلامات التجارية؛ هؤلاء النسوة مثَّلْنَ مراحلَ حياتية ومواقعَ وخلفياتٍ ثقافيةً مختلفة.[3] وأمضت سوزان قدرًا كبيرًا من الوقت معهن، تتتبَّع كلَّ خطوة يتخِذْنَها، وتعيش حياتهن كما يعِشْنَها، وخلال الوقت الذي أمضته مع هؤلاء المستهلكات، وجدَتْ أن العلامات التجارية كانت جزءًا لا يتجزأ من حياتهن، ورأت اعتمادًا متبادلًا ترتبط فيه قصصُ العلامات التجارية بقصص حياة الأفراد.[4] من خلال هذا الفهم، بدأت فورنييه في تحديد عدد من العلاقات المختلفة بين المستهلكين والعلامات التجارية. يمكن أن تتراوح العلاقات من تنافسية/معادية (علاقتك مع شركة الكيبل) إلى تعاونية/ودية (ربما علاقتك بمضرب التنس الخاص بك)، ومن سطحية/ضعيفة (ربما علاقتك بصابون غسيل الصحون) إلى حادة/قوية (ربما علاقتك بمعجون أسنانك).[5] باختصار، كانت مجموعة العلاقات بين العلامات التجارية والمستهلكين تشبه إلى حد عجيب مجموعةَ العلاقات البشرية، وخلصَتْ إلى أن أقوى العلاقات بين العلامات التجارية والمستهلكين أظهرت صفاتٍ مماثلةً للعلاقة بين الأزواج السعداء.

يدل عمل هاتين الباحثتين (وكذلك عدد كبير من الدراسات التسويقية والنفسية الإضافية التي أُجرِيت حول هذا الموضوع منذ ذلك الحين) على أن العلاقات بين العلامات التجارية والمستهلكين موجودة بالفعل وحقيقية، ولها قدرة على ربط الناس بالعلامات التجارية بطرق عميقة وعاطفية على نحوٍ غير متوقَّع.[6] وهذا يقودنا مرةً أخرى إلى السؤال الأكبر الذي يطرحه هذا الكتاب: ما الذي يجب علينا نحن المسوِّقين القيام به حيال ذلك؟

في الوقت نفسه — بعيدًا عن الأوساط الأكاديمية — كانت الممارسات التسويقية تتطور؛ فبدأ مسوِّقو فئات متعددة من المنتجات يضعون تركيزًا أكبر على الجذب العاطفي في رسائلهم التسويقية، بدلًا من مجرد التواصل بشأن سمات المنتج ومزاياه الوظيفية فحسب. فكان مسوِّقو الأزياء والعطور والمشروبات الغازية والجعة والعلامات التجارية الرياضية (على سبيل الذكر لا الحصر)، قد بدءوا اكتشافَ أن إجراء تواصُل عاطفي مع المستهلكين يُعَدُّ طريقةً أخرى تتميز بها علاماتُهم التجارية على منافسيهم في الفئات التجارية المزدحمة بالعلامات التجارية. لقد بدءوا يركِّزون في تواصُلهم على «السمات الخارجية» للعلامة التجارية (السمات الشخصية والعاطفية للعلامة التجارية)، بدلًا من «السمات الداخلية» للمنتج (السمات الوظيفية للمنتج والمزايا المرتبطة بها)، بهدفٍ نهائيٍّ يرمي إلى التواصل مع المستهلكين على مستوًى أعمق.

على الرغم من أن التواصل مع المستهلكين لا يزال يستخدم نموذجَ المقاطعة، حيث يكون معظم «حديث الدعاية» موجَّهًا في اتجاهٍ واحد من العلامة التجارية للمستهلك، ويكون دور المستهلك وفق هذا النموذج سلبيًّا (مجرد مستقبل)؛ فإن التغيُّرات في هذا النموذج قد بدأت أيضًا في الحدوث. مُنِح مزيدٌ من التركيز لتقديم تجربة فريدة من نوعها وجذَّابة، من خلال جعل «الحياة تدبُّ» مجازًا في العلامات التجارية. تأمَّلْ تنشيطَ العلامة التجارية في الفعاليات الرياضية؛ ففي ملاعب البيسبول، استُعِيض عن اللافتات الثابتة المعلَّقة خارج الملعب بعناصر مدمجة في الفعالية نفسها؛ فعلى سبيل المثال: في ملعب تيرنر فيلد في أتلانتا، في كل مرة يحقِّق فريق بريفز صاحب الملعب هدفًا، تُطلِق زجاجةُ كوكاكولا بطول تسعٍ وأربعين قدمًا ألعابًا نارية،[7] وفي الآونة الأخيرة، تقوم بقرةٌ تابعة لمطعم تشيك فيل إيه، ارتفاعها أربعون قدمًا، بتقليد إشارة القطع بفأس التوماهوك المميزة للفريق.

كانت برامج توزيع العينات تتطور أيضًا؛ فبدلًا من مجرد تسليم عينات من المنتج أو كوبونات خارج متجرٍ ما، كانت العلامات التجارية تطوِّر «عرضًا» متنقلًا تُقدَّم فيه العيناتُ في «سياق» بثِّ الحياة في العلامة التجارية، من خلال تسلية المستهلكين؛ على سبيل المثال: استثمرَتْ شركةُ ليجو شاحنات «لعب» متعددة واستخدمتها لتقوم بجولة في الولايات المتحدة، وتتوقَّف في المدن وتقيم فعاليات كبيرة كان يمضي الأطفال فيها ساعات في التفاعُل مع العلامة التجارية. بالتأكيد كان ممثلو العلامة التجارية يوزعون كوبونًا لكل طفل، أو يقدِّمون له عينة صغيرة من مجموعة ليجو، ولكن الأهم من ذلك هو أنهم كانوا يتفاعلون مع الأطفال في بيئة تجريبية أَضْفَتْ طابعًا بشريًّا على العلامة التجارية

ليجو في الأساس. وكانت العلامات التجارية عبر مجموعة من فئات المنتجات تنخرط في أنشطة مماثلة، ساعيةً إلى الاندماج في حياة المستهلكين على نحوٍ أكثر شمولًا.

بالطبع، كان التسويق يتلقَّى نصيبَه من الانتقادات في أثناء تطوره؛ فبعضُ أساليب التسويق — مثل إضفاء طابع جذَّاب على العلامات التجارية من خلال التلميحات الجنسية، والإطراء الذي يصل إلى حد الغش، واستخدام الادِّعاءات المبالَغ فيها أو غير الشريفة على نحوٍ صارخٍ — خلَقَ جوًّا من النفور وعدم الثقة؛ ونتيجةً لذلك، تتزايد انتقاداتُ المستهلكين للمسوِّقين وعدم ثقتهم بهم، وكثيرٌ من هذه المشاعر ناتجٌ عن أفعال المسوِّقين أنفسهم.

وبالعودة سريعًا إلى وقتنا الراهن، مع ظهور التكنولوجيا ووسائل التواصل الاجتماعي والتطبيقات وبرامج تحليل البيانات التي تخبرنا بمعلومات عن المستهلكين أكثر ممَّا بَدَا ممكنًا في السابق؛ شهدَتْ وسائلُ إشراك المستهلكين مرةً أخرى تطورًا جديدًا؛ فقد تطوَّرَ التسويق إلى نموذجٍ يشارك فيه الآن كلٌّ من المستهلك والعلامة التجارية في حوار ذي اتجاهين. وخلق التقدم المستمر في الفضاء التكنولوجي بيئةً تتمتع العلاماتُ التجارية فيها بالقدرة على التواصل مع المستهلكين، ليس من خلال تجربة المنتج أو ضمن حدود إعلانٍ تليفزيوني مدته ثلاثون ثانيةً فحسب، ولكن بطريقة تفاعلية مستمرة، سامِحة للمستهلكين بتوصيل تفضيلاتهم ورغباتهم واحتياجاتهم مباشَرةً إلى العلامة التجارية نفسها. يوجد عالم جديد متقدِّم مليء بفُرَص تتيح للمسوِّقين العملَ كوكلاء لعلاماتهم التجارية في علاقاتهم مع المستهلكين.

إننا نحن المسوِّقين نهرول إلى استخدام الأدوات الجديدة الموجودة في صندوق أدواتنا، مع حدوث بعض النتائج المؤسفة، وربما الضارة؛ فنسمع على أساس يومي تقريبًا قصةً جديدة حول كيفية استغلال المسوِّقين للمستهلكين؛ متسبِّبين في جعلهم (وأطفالهم!) يعانون من السمنة المفرطة، ويعانون من تدهور صحتهم، ويقتحمون خصوصياتهم بأساليب الوصاية والمراقبة، ويحاولون التلاعب بهم من خلال ادِّعاءات وهمية ومعلومات علمية خاطئة.

- في سبتمبر ٢٠١١، نشر مارتن ليندستروم — مؤلف كتاب «علم الشراء» الذي حقَّق مبيعات كبيرة — كتابًا بعنوان «غسيل المخ: خِدَع تستخدمها الشركاتُ للتلاعب بعقولنا وإقناعنا بالشراء»، يمثِّل «نظرةً داخلية صادمة حول كيفية تآمُر الشركات العالمية العملاقة اليومَ لحجب الحقيقة والتلاعب بعقولنا، وكلُّ ذلك من أجل إقناعنا بالشراء»؛ ويَعِدُ — من بين أمور أخرى — بكشف الكيفية

التي يستهدف بها المُعْلِنون والمسوِّقون عمدًا الأطفالَ بينما لا يزالون في الرحم، وكيف يؤجِّجون نيران الذعر العام، ويستفيدون من جنون الارتياب حيال انتشار العدوى عالميًّا، والأحداث المناخية المتطرفة، والمخاوف من تلوُّث الأغذية.[8]

- نشرت مجلة نيويورك تايمز مقالًا للصحفي تشارلز دويج بعنوان «كيف تعلم الشركات أسرارك؟»، يروي فيه كيف أن شركة تارجت — باستخدام المهارات القوية لقسم التحليلات التنبُّئِية (القادر على التحديد بدقةٍ مذهلةٍ ما إنْ كانت المرأة حاملًا أم لا، بناءً على ما تشتريه) — أرسلَتْ نشرةً إعلانية وكوبونات لمراهِقةٍ في المدرسة الثانوية تهنئةً لها على الحمل؛ الأمر الذي أثار دهشةَ والدَيْها كثيرًا.[9]
- في أكتوبر ٢٠١٢، نشرت مدونة هافينجتون بوست مقالًا حول برنامج تسويقي جديد من فيريزون يُسمَّى «رُؤًى دقيقة للسوق»، يجمع البيانات من الهواتف الذكية وينقل تلك المعلومات إلى المعلنين المحتملين. أشار بيل ديجنز — القائد الأمريكي للبرنامج — موضِّحًا: «إننا قادرون على رؤية كل شيء يفعلونه تقريبًا.» وأضاف نائب رئيس المبادرة كولسون هيلير: «أدركنا أننا نمتلك كنزًا خفيًّا؛ فلدينا معلومات حول كيفية استخدام العملاء لهواتفهم المحمولة.»[10]

حقيقة الأمر أنه عندما لا يستخدم بعضنا أدواتنا وتحليلاتنا وتقنياتنا الجديدة بطرق تعود بالفائدة على عملائنا، يعاني مجالُ التسويق بأكمله من العواقب؛ فقد أصبح المستهلكون أكثر انتقادًا وأقل ثقةً من ذي قبلُ. ونحن المسوِّقين — المكلَّفين ببناء العلامة التجارية لشركتنا أو عملائنا — يجب أن نفكر جديًّا فيما إذا كنا في الواقع نعمل في مهنة ذات قيمة أم لا؛ فنتساءل إن كان سيُحكَم على كل نشاط تسويقي بأنه مجرد محاولة سخيفة لدفع المستهلك نحو إنفاق دولار إضافي على علامتنا التجارية، بدلًا من إنفاقه على العلامة التجارية للمنافس. هل أصبحنا نشبه التجار المخادعين الذين يبيعون علاجات يقولون إنها تشفي من جميع الأمراض؛ فنقطع وعودًا كاذبة ونضع توقعات عاليةً جدًّا لدرجةٍ تجعل مجتمعَنا الناقد يرفض محاولاتنا للتواصُل مع المستهلكين؟

## (٣) نموذج جديد

وردًّا على سؤال حول اختلاف طبيعة التسويق في الوقت الراهن، أجاب مارك ماتيو نائب الرئيس الأول للتسويق في شركة يونيليفر قائلًا: «في العقود القليلة الأخيرة من القرن

العشرين، أصبح التسويق بيعًا من أجل البيع، ولكن في بدايته، كان التسويق ملهمًا على أَيْدِي هنري فورد ويليام ليفر وأمثالهما؛ هؤلاء الأشخاص الذين يمتلكون رؤيةً لتقديم منتجات للناس تساعد على التقدُّم وتحسين الحياة.»[11] إنه على حق؛ أعتقد أن طريقة إعادة أنفسنا مرةً أخرى إلى الطريق الصحيح تكون بالاعتماد على الأفكار التي صاغَتْها آكر وفورنييه: التفكير في المستهلكين كما نفكِّر في الأشخاص الذين نعرفهم جيدًا ونهتم بهم بشدة، ومعاملتهم وفقًا لذلك.

يكمن سر نجاح التسويق في هذا العصر الحديث — الخطوة التطورية الأساسية التالية — في خلق علاقة عاطفية حقيقية قوية بين العلامة التجارية والمستهلِك، وتعزيزها؛ فدائمًا ما تنظر أقوى العلامات التجارية إلى قاعدة مستهلِكِيها من ناحية علائقية، ليس ككيانٍ يُستغَل ولكنْ كشريك في الفرحة والإثارة. إن إنشاء وإدارة علاقات قوية سيكونان أفضل إجابة منَّا نحن المسوِّقين لمنتقدينا، وأفضل فرصة لإحياء نزاهة مهنتنا. الأهم من ذلك أن هذا النهج الجديد سيساعد قاعدة المستهلكين الناقدين على البدء في منحنا الثقةَ مرةً أخرى؛ إنها نقلة نوعية يمكن أن تُضفِي نوعًا جديدًا من القوة والطموح والفعالية على عمل المسوِّق.

وبالرغم من توضيح فورنييه أن العلاقة بين العلامة التجارية والمستهلِك يمكن أن تتخذ أشكالًا عديدة، فإني سأستخدم في هذا الكتاب العلاقةَ العاطفية كعدسة. أعتقد أنها تقدِّم نموذجًا مثاليًّا للعلاقة بين العلامة التجارية والمستهلك بنحو رئيسي؛ فهي علاقة اختيار، وعلاقة عميقة تشوبها العاطفة، وعلاقة التزام، وفي أحسن أحوالها تنمو معتمِدة على التبادلية والثقة والاحترام، إضافةً إلى الإثارة والبهجة. ويستغرق بناء العلاقة وقتًا وجهدًا، ولكنها تأتي بثمار لا تُضاهَى. إذا تواصلنا مع عملائنا وولَّدنا لديهم حبًّا للعلامة التجارية، فسنصل إلى العلاقة المثلى بين العلامة التجارية والمستهلك.

## (٤) الارتباط العاطفي بالعلامة التجارية

تتطلَّب العلاقات الناجحة كلَّ هذه الأمور: الاعتماد المتبادل، والطاقة، والاهتمام، والالتزام، والمنفعة المتبادلة. وبصفتنا مسوِّقين، فإننا موكلون بالعمل على تأسيس علاقة بين علاماتنا التجارية والمستهلكين؛ هذه هي الطريقة التي نمنح من خلالها قيمةً للمستهلكين وعلاماتنا التجارية. إن أكثر العلامات التجارية نجاحًا لا تربطها بالمستهلكين علاقاتٌ حميمة قوية فحسب، ولكن تعمل أيضًا بجدٍّ على غرْسِ وإدارة وتنمية هذه العلاقات

بطرق كثيرة؛ وسوف أوضِّح لك في هذا الكتاب المبادئَ التي تستخدمها العلاماتُ التجارية الناجحة لتأسيس وتنمية علاقةٍ بين العلامة التجارية والمستهلك، والأدواتِ التي يستخدمها المسوِّقون الناجحون لربط المستهلكين بالعلامات التجارية بطرقٍ تتجاوز المزايا الوظيفية للمنتج.

وهذه المبادئ هي:

- افهمْ عملاءك والسمات المميزة لهم.
- حدِّدْ كيف ستكون مختلفًا.
- اروِ قصتَك واخلقْ تجربةً.
- اجعلْ شخصيتك مقنِعةً تتألق خلال جميع تفاعلاتك.
- اجعلْ شريكك يشعر بأنه مميز.
- استفِدْ من عميلك في نشر سمعتك الطيبة.
- كُنْ صادقًا.
- تعلَّمْ من الأخطاء والعثرات لتصبح أقوى.
- اجعلِ العلاقة ذات أولوية قصوى في كل ما تفعله.

لأنني أستخدم الرومانسية كعدسةٍ أنظر من خلالها للعلاقة بين العلامة التجارية والمستهلِك، تحاكِي فصولُ الكتاب مراحلَ العلاقة الرومانسية الناضجة. فبطبيعة الحال، قد يكون مستهلكٌ معين في مرحلةٍ ما من مراحل تلك العلاقة مع علامة تجارية معينة، ولكن هذا النهج يقدِّم لنا خارطةَ طريقٍ بينما نُلقِي نظرةً على كيفية تفاعل العلامات التجارية والمستهلكين، وتطور هذا التفاعُل على مدى فترات حياتهم. وفصول الكتاب هي:

**اعرفْ نفسك:** تبدأ العلاقة بالعلامة التجارية. إنْ لم تكن تعرف مَن أنت كعلامة تجارية، فكيف يمكنك أن تعرف أي مستهلكٍ سيقيم علاقةَ شراكةٍ جيدة معك؟ في هذا الفصل، سوف نستكشف ممارسات التسويق التقليدية لتحديد مزايا منتج العلامة التجارية، من أجل بناء روابط أكثر حميميةً وعاطفيةً.

**تعرَّفْ على نوعية المستهلك الذي تستهدفه:** لكل علامة تجارية مستهلكٌ مثالي؛ الشخص الذي يشعر — عندما يتواصل مع العلامة التجارية — أن العلامة التجارية مصنوعةٌ من أجله. تتمثَّل خدعة المسوِّقين في تحديدِ الاحتياجات الوظيفية والعاطفية

والاجتماعية للمستهلك المثالي، ومضاهاةِ تلك الاحتياجات وما تقدِّمه علامتك التجارية على نحوٍ تامٍّ. سوف أعرض نوعية المستهلك الذي يحدِّد في نهاية المطاف ما إذا كانت علامتك التجارية ستنجح أم ستفشل.

**اجعلِ اللقاء لا يُنسَى:** اللقاءات القليلة الأولى بين العلامة التجارية والمستهلك تحدِّد ما إذا كانت هناك فرصةٌ لتطور العلاقة أم أنها ستبقى في مرحلة التعارُف فقط. في هذا الفصل، سنناقش كيفية خلق نوع خاص جدًّا من التواصُل لا يُنسَى ويجعل المستهلك يرغب في العودة من أجل المزيد.

**اجعلِ العلاقة متبادلةً:** ينبغي أن يؤثِّر أقوى عملائنا في غيرهم، ويقدِّمون في نهاية المطاف دعايةً للعلامة التجارية. سنناقش كيف يمكننا، من خلال فهم الدور الصحيح لأدوات التواصل التقليدية والمعاصرة، تعزيزُ ارتباطنا مع أقوى عملائنا بحيث يستطيعون نقْلَ رسالتنا للآخرين ونشرها.

**عمِّقْ الارتباط:** سنناقش كيفية تعزيز الارتباط مع المستهلك بحيث يشعر بأن العلامة التجارية مصنوعة خصوصًا من أجله! كما سنبحث عن سُبُل لقياس إذا كانت العلاقة الرومانسية مع المستهلك لا تزال على الطريق الصحيح.

**أَبْقِ جذوةَ الحب متَّقِدة:** بينما تنضج العلاقة بين العلامة التجارية والمستهلك، فإن تجديد شباب العلاقة من خلال الابتكار والتجديد أمرٌ ضروري. في هذا الفصل، سنناقش طرقَ البقاء على اتصال (أو التواصل من جديد) مع احتياجات المستهلك.

**تدارَكِ المشكلات:** كما هو الحال في علاقاتنا الخاصة، تمر علاقات العلامات التجارية والمستهلكين بأزمات. وكيفيةُ إدارة هذه الأزمات ستحدِّد إذا كانت العلاقة ستُوطَّد أم ستتدهور.

**إنهاء العلاقة والمضي قُدُمًا:** العلاقات تنتهي؛ إما أن نُعِيد التقييم ونبدأ في التعامل مع مجموعة جديدة من المستهلكين، وإما أن نفشل في المضي قُدُمًا، ونقضي على العلامة التجارية، ونبني علاقات أقوى مع المستهلكين من خلال منتجات مختلفة، مستعينين بما تعلَّمناه.

لتوضيح كيفية تحقيق هذه المبادئ، سوف أروي قصصًا حول علاقات المستهلك والعلامة التجارية الأفضل في فئتها بحيث يمكنك أن ترى بنفسك قوةَ تطبيق نموذج الرومانسية. وستعرف ما يصلح وما لا يصلح من أجل تنمية العلاقة بين العلامة التجارية

والمستهلك، من خلال الاستماع مباشَرةً لقصص المسوِّقين الذين لا يديرون بعض أكبر وأشهر العلامات التجارية في العالم فحسب، بل يعملون أيضًا بنشاط على بناء وتنمية العلاقات مع المستهلكين على أساس يومي، وقد حقَّقوا نتائج باهرة في هذه العملية.

- سيوضح مات كان كيفية اكتساب مشروع محلي صغير للمياه المعبأة سمعةً قوية لدرجة أنه بعد أن كانت تباع تلك المياه على سيارة، أصبحت أفضل مياه معبَّأة في البلاد في غضون بضع سنوات.
- سيخبرنا كيرستن ريفاس وكاتي ميلمو وويليم يان فان دير هوفن وبول سمايلز حول كيفية خلق «الرجل الأكثر إثارةً للاهتمام في العالَم» لحركة وطنية وراء العلامة التجارية دوس إكيس.
- سوف يتحدث ستيوارت شيلدون عن قوة تجربة العلامة التجارية، وكيف أنها تتفوق على أي حملة عبر وسائل التواصل الاجتماعي من حيث تناقُل الدعاية.
- سوف يوضح جيف جريجور كيف أن العلامة التجارية، التي يمكن للمرء أن يتصوَّر خطأً أنها موجَّهة لأجداده، قويةٌ لدرجة أن الجماهير ترسم شعارها وشمًا على بشرتهم.
- سوف تخبرنا كريستي أمادور بأفكارها حيال قوة ابتكار العلامة التجارية، وتعرض أمثلة على إعطاء أبعاد جديدة للعلاقة بين العلامة التجارية والمستهلك، التي امتدت لأكثر من ١٢٠ سنة.
- سوف تبيِّن بليك هاولي وسيجدم توبالي كيف يمكن للعلامة التجارية التي كانت يومًا ما أضحوكةً أن تحقِّق تحولًا.
- سوف يناقش جيم سميث كيف تمكَّنَتِ العلامة التجارية لفريق أتلانتا فالكونز من النهوضِ من كارثة محقَّقة في أعقاب فضيحة مايكل فيك، الخاصة بمباريات مصارعة الكلاب، والبدءِ من جديد وإعادةِ بناء علاقة أقوى مع قاعدة مستهلكيها.
- سوف يوضح داريل كوبين كيف أصبحت علامةٌ تجارية كان جمهورها الرئيس في السابق من الأمهات، العلامةَ التجارية الأولى في البلاد لدى المراهقين.
- سيناقش ستيف هاتشيرسون ما اعتبره الكثيرون أكبر إخفاق في تاريخ التسويق، وما حدث بعد ذلك.

تتمثل الرسالة الأساسية في هذا الكتاب في أن إقامة علاقة مع المستهلكين أمر يغير قواعد اللعبة بالنسبة إلى المسوِّقين، وهدفي هنا بسيط. إذا كنتَ مسوِّقًا، فإن هذا الكتاب

سيساعدك على تحديد المستهلك المناسب الذي تدخل معه في علاقةٍ، و«لقاء» هذا المستهلك في السياق الصحيح، وتطوير وتعزيز هذه العلاقة، ومتى تقرر — في بعض الأحيان — أن تبدأ علاقة جديدة أو تمضي قُدُمًا.

التسويق يتغيَّر، والمستهلكون يتغيرون، وطريقة تفاعلهم معًا تتغير دائمًا. والعلامات التجارية الناجحة، والتي سوف تنجح، ستكون هي العلامات التجارية التي تؤسِّس وتنمي علاقات مع المستهلكين الذين تصل إليهم على المستوى الجسدي والعاطفي، وأستطيع أن أقول بثقة إن هذا التواصل يحدث على المستوى الروحي أيضًا. إن العلامات التجارية التي لا يمكن أن تتفاعل مع المستهلكين بهذه الطريقة تعرِّض نفسها للفشل، أما العلامات التجارية التي تستطيع ذلك فسوف تنجح. دَعْنا نَرَ كيفية التواصل مع المستهلكين بهذه الطريقة.

الفصل الثاني

# اعرفْ نفسك

كم مرة سمعتَ مقولةَ: قبل أن تتمكَّن من فهم الآخرين، عليك أن تفهم نفسك؟ بعبارة أخرى، لكي نعرف بالفعل ما نريده في علاقة ما، علينا أن نعرف أنفسنا أولًا؛ علينا أن نفهم ما هو مميز لدينا، وما يمكن أن نقدِّمه من أجل نيل ودِّ شخصٍ ما؛ وحتى نكون أكثر واقعيةً، ما الذي نقوم به أفضل من الآخرين الذين قد يحاولون نيل ود الشخص نفسه. فيما يتعلق بالمواعدة، لا نخوض على الأرجح في قائمة طويلة نتبيَّن من خلالها نقاطَ قوتنا، وأين تكمن اهتماماتنا، ولماذا سنكون شريكًا جيدًا للشخص الآخر. لكنْ إذا فكَّرْتَ في علاقاتك، فسترى أنه حتى على مستوى اللاوعي، أنت بالتأكيد تفهم كل شيء عن نفسك، وما تريد وما لا تريد أن تفعله، وماذا يمكن أن يعنيه ذلك فيما يتعلق بالرفيق المحتمل. لن تستمتع بالتواجد مع شخصٍ يحمل أهدافًا أو معتقدات أو اهتمامات مختلفة جذريًّا عما تحمله. إننا لا نستبعد فكرة «الأشياء المختلفة تتجاذب»، ولكن حتى هؤلاء الأزواج لديهم ما يجذبهم ويستطيعون مشاركته معًا. الأمر برمته يتعلق بالعثور على شيء مشترك يجذب الشخص إلى الآخر.

وبالنسبة إلى العلامات التجارية والمستهلكين، فإن الأمر لا يختلف. بصفتنا مسوِّقين، فإننا نلعب دور الممثل لعلامة تجارية ما؛ فنحن مَن سيتخذ في نهاية المطاف قراراتٍ حول المظهر الذي تظهر به العلامة التجارية وسلوكها وطبيعتها في السوق، وسنقرِّر في نهاية المطاف نوعَ المستهلكين الذين سنرغب في الدخول في علاقة معهم، وسنتواصل معهم ونرتبط بهم ونؤثر فيهم — كما نأمل — بطريقة تجعلهم يختارون علامتنا التجارية بدلًا من الخيارات الأخرى.

لكي تكون ناجحًا، يجب أن تكون قادرًا على فهم الشيء المميز في علامتك التجارية. وينطبق هذا على نحو خاص عندما تجد نفسك مُوكلًا بمهمة تتعلق بالترويج لعلامة تجارية أو شركة تجارية قائمة بالفعل؛ فإن لم تكن تتعامل مع منتج جديد ذي سجل نظيف، فإنك ترث العلامة التجارية وتاريخها وعلاقاتها القائمة وتفاعلاتها الحالية ضمن الفئة التي تتنافس فيها. فقط عن طريق التفكير المتعمق وكشف الصفات الفريدة الموجودة بين العلامة التجارية والمستهلك، سوف تكون قادرًا على فرض تأثيرك على العلاقة بين العلامة التجارية والمستهلك. ما الشيء المميز حقًّا في المنتج الذي يحمل العلامة التجارية؟ كيف يختلف عن الخيارات الأخرى؟ واستكمالًا لذلك، أين يوجد المدخل الذي يمكن من خلاله خلق فرصة جديدة؟ فعلى الرغم من كل شيء، إنْ لم تكن تفهم علامتك التجارية تمامًا وبدقة، فكيف يمكنك أن تتوقع أن يفهمها المستهلك؟ بمجرد أن تعرف نفسك، سيسهل كثيرًا معرفة نوعية المستهلك الذي تستهدفه؛ ومن ثَمَّ معرفة المستهلك المنشود الذي سيكون ملائمًا على نحو أفضل لعلامتك التجارية.

الوصول إلى معرفة نفسك (أي معرفة علامتك التجارية) يتطلَّب أن:

- «تحدِّد كيف ستصبح مختلفًا»: للبقاء في عالمنا المزدحم، يجب أن تميز نفسك عن الخيارات الأخرى التي تسعى أيضًا لجذب انتباه عميلك.
- «تكتشف هذا الشيء الفريد»: إن تحديد شيء واحد يمكنك امتلاكه — امتلاكه فعليًّا — في قلب وذهن المستهلك، سوف يمكِّنك من التميز وسط الزحام.
- «تجتهد في البحث»: لا تَقُلْ أبدًا إنك لا يمكنك العثور على شيء فريد تمتلكه. ابحث بجد عن شيء تقدِّمه علامتُك التجارية يكون فريدًا من نوعه وأفضل ممَّا يقدمه الآخرون. ربما تجده في مكان أبعد ما يكون عن توقُّعك.

في هذا الفصل (وعبر صفحات هذا الكتاب)، سوف نُلقِي نظرةً على كل هذه الأفكار، مستعينين بقصصٍ عن العلاقات القوية بين العلامة التجارية والمستهلك لتوضيح هذه النقاط على أرض الواقع. وشأن العديد من القصص الواردة في أجزاء الكتاب، فإن بعض الحالات الواردة سوف تظهر تكرارًا في فصول لاحقة حيث ستوضح نقاطًا مختلفة، في حين ستركز قصص أخرى على درس واحد بعينه؛ وستكوِّن هذه القصص معًا خارطةَ طريق لبناء علاقات قوية ودائمة بين العلامة التجارية والمستهلك، والحفاظ عليها.

دَعْنا نبدأ بقصة قريبة إلى قلبي؛ قصة العلامة التجارية الأولى التي كُلِّفْتُ بتسويقها.

## (١) حدِّدْ كيف ستصبح مختلفًا

عندما أشرقَتِ الشمس، مُلقِيةً بضوء شديد السطوع عبر النافذة الكبيرة للمبنى الدائري المقبب، وقد زادت من شدة سطوعه الجدرانُ الرخامية البيضاء اللامعة في المدخل الكبير لشركة كوكاكولا. كنتُ واقفًا في بَهْو المبنى الذي كان يمكن أن تظنه خطأً مبنى الكابيتول أو صرحًا آخَر ذا مكانة مشابهة. عُيِّنتُ في وظيفة مساعد مدير العلامة التجارية؛ كنتُ شابًّا أبلغ من العمر خمسة وعشرين عامًا وقف ينتظر في توتُّرٍ مديرَه الجديد ليصحبه إلى مكتبه في أكبر شركة تسويق في العالم. لم أكن أعرف أنني سأمضي السنوات العشر التالية في طابق إدارة العلامة التجارية، ساعيًا لتطوير العلاقات بين العلامة التجارية ومجموعات المستهلكين المختلفة.

في أواخر عام ١٩٩٤، بعد الحصول على درجة الماجستير في أبحاث التسويق من جامعة جورجيا، حصلتُ على وظيفة جديدة في مجموعة إدارة العلامة التجارية في شركة كوكاكولا؛ كانت كوكاكولا تؤسِّس قسمًا جديدًا يُسمَّى «مجموعة المشروبات غير الغازية». كانت المجموعة في طريقها لأن تصبح مختبرًا للابتكار والمنتجات الجديدة التي تهدف إلى التركيز على الاتجاه المتنامي نحو المنتجات الصحية. كانت كوكاكولا متأخرة في هذا الشأن؛ فالعديد من الفئات التي خططنا للتنافُس فيها كان يهيمن عليه منافسون أقوياء. مع ذلك، إذا كانت الشركة تريد أن تصبح شركة مشروبات شاملة، فإنها بحاجة إلى إنتاج هذه الفئة.

لذلك كانت كوكاكولا تبحث عن مديري علامات تجارية لديهم القدرةُ والمثابَرةُ للعمل على إنجاح علامات تجارية ناشئة لم تكن أمامها فرصةٌ كبيرة للنجاح. كنتُ مساعد مدير العلامة التجارية «باوريد» التي ربما كانت تواجِه الموقفَ الأشد صعوبةً؛ فقد هيمَنَ مشروب «جاتوريد» على فئة المشروبات الرياضية، وكان فعليًّا «هو» الفئة بأكملها. (طُوِّر جاتوريد في جامعة فلوريدا في أواخر ستينيات القرن العشرين، لمساعدة لاعبي فريق جاتور لكرة القدم على تجنُّب الشعور بالجفاف خلال التدريبات والمباريات في المناخ الجاف العالي الرطوبة، في الحرم الجامعي في شمال وسط فلوريدا.) عندما تكون العلامة التجارية مهيمنة وراسخة مثل جاتوريد (كانت حصتها من فئة المشروبات الرياضية ٨٨٪)، وتكون أكبر اثنتي عشرة مرة من علامتك التجارية المنافسة التي تسوِّق لها، يتوجَّب عليك أن تسأل نفسك: «ما نوعية المستهلك الذي نستطيع أن نشجِّعه على مجرد التفكير في الدخول في علاقةٍ معنا؟ وكيف ذلك؟»

في حالة جاتوريد مقابل باوريد، كان هناك فارق ضئيل بين المنتَجَين نفسيهما؛ كان باوريد يشبه جاتوريد في النكهة والتعبئة، بل وفي الاسم أيضًا، كان الفرق الوحيد الملحوظ — وكان فرقًا وظيفيًّا في المنتج وليس ميزة ذات مغزًى في العلامة التجارية — هو أن تركيبة باوريد في ذلك الوقت احتوَتْ على أحد الكربوهيدرات المعقدة، وهو مالتوديكسترين؛ ممَّا مكَّنَ العلامة التجارية من الادِّعاء بأنها تحتوي على كربوهيدرات أكثر بمقدار الثلث من جاتوريد. بالنسبة إلى الرياضيين المطلعين، كانت الكربوهيدرات لديهم تعني الطاقة، ولكن معظم المستهلكين لم يكونوا يربطون بين مقدار الكربوهيدرات الإضافي هذا والطاقة.

لذلك كان هدفنا هو اكتشاف مجموعة مستهلكين قد ترى يومًا ما أن باوريد أكثر جاذبيةً من جاتوريد، على الرغم من أن المنتَجَيْن متشابهان للغاية. في ذلك الوقت (وحتى الآن)، يتمثَّل الجزء الأكبر من مستهلكي المشروبات الرياضية في الذكور الذين تتراوح أعمارُهم بين ثمانية عشر عامًا وتسعة وعشرين عامًا. في الواقع، إذا نظرتَ إلى الذكور في هذا العصر في جميع أنحاء البلاد، فسوف تجد أن كلًّا منهم يشرب في المتوسط مشروبًا رياضيًّا واحدًا في الأسبوع، مع تناوُل الكثيرين منهم له يوميًّا. وفي الغالب، كانوا يشربون جاتوريد منذ فترةٍ تتراوح بين عشرة وعشرين عامًا؛ كانوا يستمتعون به، ولم تكن توجد مشكلة تتعلق به. كيف يمكننا تشجيعهم على التحول إلى علامة تجارية العامل المميز فيها فحسب هو أنها قدَّمَتْ «٣٣٪ كربوهيدرات إضافية»؟

كانت الإجابة المختصرة هي: لا نستطيع ذلك. فلم يكن بمقدورنا إقناع هؤلاء الأشخاص بترك علاقة عاطفية لديهم التزامٌ فعلي تجاهَها؛ فقد كان لديهم ولاءٌ لجاتوريد؛ كان مشروبًا يروق لهم، وكانت محاولةُ تغيير سلوكهم ستكلِّف وقتًا وأموالًا طائلة، وفي النهاية كانت ستبوء بالفشل. فكِّرْ في الأمر بهذه الطريقة: أيهما أسهل؛ محاولة بدء علاقة مع شخصٍ أعزب متاح و«مهتم»، أم بدء علاقة مع شخصٍ لديه ولاءٌ لعلاقة منذ سنوات؟ لذلك اتخذنا قرارًا متعمدًا بالتخلي عن الجزء الأكبر من السوق؛ وهو تجاهُل جميع الأشخاص فوق سن الثامنة عشرة؛ لأنه لا يوجد شخص أكبر من ثمانية عشر عامًا يبحث عن الدخول في علاقةٍ مع مشروب رياضي مختلف. ومع ذلك، بَدَتْ شريحةُ مَن هم دون الثامنة عشرة واعدةً؛ فوفقًا لمعلوماتنا:

- تناوَلَ تسعة وتسعون بالمائة من المراهقين مشروبات رياضية، مع تناوُل ٥٢ بالمائة منهم هذه المشروبات مرةً أو أكثر في الأسبوع.

- كانت المشروبات الرياضية هي المشروبات المفضَّلة لدى الذين تتراوح أعمارهم بين ثمانية وأحد عشر عامًا.
- كل شريحة عمرية تضم خمس سنوات متتالية من المراهقين، تتناول المشروبات الرياضية أكثر من الشريحة العمرية السابقة لها.

وجدنا أن المراهقين لا يتعرفون على المشروبات الرياضية فحسب، ولكن «يتبنونها» أيضًا؛ فقد شاركوا في فعاليات رياضية في سن مبكرة عن أجيال سابقة عليهم، ولأن الألعاب الرياضية يبدو أنها تفتح الباب أمام استهلاك المشروبات الرياضية، فقد كان من المنطقي أن المشروبات الرياضية أصبحت تمثِّل جزءًا أكبر من استهلاك المشروبات لدى المراهقين. (في أبحاثنا، أشار نصف المراهقين إلى أن آخِر مرة تناولوا فيها مشروبًا رياضيًّا كان خلال نشاط رياضي.) وعلاوة على ذلك، لعب المراهقون دورًا كبيرًا في اختيار العلامات التجارية؛ فقد كان للمراهقين تأثيرٌ على نحو ٨٠ بالمائة من قرارات شراء المشروبات الرياضية، مع شراء ٥٨ بالمائة منهم العلامةَ التجارية بأنفسهم. وبالنسبة إلى عمليات الشراء التي كانت الأم لا تزال تلعب دورًا نَشِطًا في اختيارها، كان يُنظَر للمشروبات الرياضية كشراب صحي بديل للمشروبات الغازية والعصائر لانخفاض محتوى السكر بها. كل هذه الحقائق منحَتْنا ثقةً في أنه إذا ركَّزْنا جهودنا على التأثير عاطفيًّا في الجيل التالي من مستهلكي المشروبات الرياضية، فربما ننجح.

أليس هذا هو مفهوم الاستراتيجية؟ إنها تعني اتخاذ قرار مستنير والمضي قُدُمًا في تنفيذه. لقد تحدد خيارنا من خلال فهمنا الشامل لكيفية تفاعل المستهلكين مع هذه الفئة، وعلامتنا التجارية، والمنافسين. لم يكن منتج جاتوريد يملك تاريخَ مشروبٍ رياضي فحسب، بل كان يهيمن أيضًا على هذه الفئة من المنتجات. كنا نعلم أننا لا يمكننا الدخول في منافسة مباشرة مع هذه العلامة التجارية المهيمنة؛ لذلك كان علينا أن نبحث عن ثغرة — أي ثغرة — قد تتيح لنا فرصة للانخراط في علاقة مع جزءٍ من فئةِ مستهلكِي المشروبات الرياضية. وكان فهم علامتنا التجارية وكيفية اختلافها عن العلامات التجارية لمنافسينا، هو الخطوة الأولى نحو الوصول لهذا الهدف في النهاية. بدأ هذا الفهم مع المنتج نفسه.

دون منتج أو خدمة ملموسة، لا يوجد لديك علامة تجارية. والعلامة التجارية تمنح المنتَج العادي حياةً في ذهن المستهلك، ولكن قبل كل ذلك، يجب أن يكون لديك عرضٌ مُقنِع للمنتَج. قال جاي كاواساكي — الذي عمل جنبًا إلى جنب مع ستيف جوبز

لسنوات — ذات مرة: «ما فعله ستيف، والذي يفهمه قلة من المسوقين، هو أنه صنع أولًا مُنتَجًا رائعًا. فمن الصعب أن تسوِّق التفاهات؛ فمعظم المسوِّقين يأخذون أي تفاهات تُلقَى إليهم ويضعون عليها لمسات جمالية ظاهرية. كان «سر» ستيف هو السيطرة على المنتج والتسويق، وليس على التسويق فحسب.»[1]

يجب أن تكون السمات المميزة للمنتجات التي تسوِّقها هي نقطة البداية في أي علاقة ستدخلها العلامةُ التجارية مع المستهلِك؛ هذه هي الجوانب والخصائص المادية الفعلية للمُنتَج. وبلغة البشر، تمثِّل هذه الجوانب والخصائص «مظهرَ» العلامة التجارية، وهي ما يجعلك تنظر إلى شخصٍ ما لتشكِّل وجهةَ نظرٍ عنه. إن الانجذاب إلى سمات المنتَج يشبه إلى حدٍّ ما الانجذابَ إلى السمات الجسدية لشخصٍ ما؛ فعلى الرغم من أن السمات الجسدية الجذابة قد تجعلنا نخطئ في حكمنا على شخصٍ ما، فإنها غالبًا ما تكون الشيء الذي يجعلنا نلتفت إلى هذا الشخص. وبالمثل، فَهْمُ سمات المنتج والعلامة التجارية ذات الصلة والمقنعة يُعَدُّ أيضًا نقطةَ انطلاق.

إذن، ماذا أعني بسمات المنتج؟ «سمة المنتج» هي كل ما يمثل ماديًّا جزءًا من المنتج؛ فالنكهات والتغليف والشعارات والعمليات ومواد التصنيع وطرق التصنيع والمكونات، جميعها تمثِّل سماتٍ للمنتج. سماتُ المنتج تخبرنا بالكثير عن المنتج، ولكن لا تخبرنا شيئًا حول مدى تأثير العلامة التجارية على المستخدم. في مثال باوريد، «٣٣٪ كربوهيدرات أكثر من جاتوريد» تمثل سمة للمنتج، وكانت هي السمة التي اخترنا في البداية استخدامها كأساس لحملتنا الأولى على مستوى الدولة؛ ومع ذلك، لم تنجح ميزة «٣٣٪ كربوهيدرات أكثر من جاتوريد» في نيل ود المستهلكين، إلى أن استطعنا (كما سنرى لاحقًا) ربْطَها بشيء أكبر؛ ميزة تعني شيئًا لهم.

البحث عن سمات مثيرة للمنتج سوف يدفعنا نحو شيء مهم بالنسبة إلى تكوين العلامة التجارية علاقة مع المستهلك؛ وهي المزايا الملموسة. يمكن تعريف «المزايا الملموسة» أو «المزايا الوظيفية» بأنها طرق وفاء العلامة التجارية فعليًّا بحاجة المستخدِم. وعندما نتحدث عن «الحاجات» في سياق المزايا الوظيفية، فإننا نتحدث تحديدًا عن الحاجات المادية مثل التغلب على الشعور بالجوع، وحماية القدمين، وإجراء مكالمة، والانتقال من النقطة «أ» إلى النقطة «ب»، وما إلى ذلك (توجد أنواع أخرى من الحاجات والمزايا المرتبطة بها، وسوف نتحدث عنها أكثر في الفصل التالي). يمكن أحيانًا للعلامة التجارية اكتساب ميزة وظيفية تكون في حد ذاتها مثيرةً للغاية وفريدة من نوعها، لدرجةٍ تكفي لأن تصبح

العلامةُ التجارية مميزةً عن غيرها من العلامات التجارية التي تسعى لإقامة علاقةٍ مع المستهلك. ولكن في معظم الأحيان، لا تفيد سمات المنتج المادية والمزايا الملموسة المرتبطة بها إلا في خلْقِ أساسٍ لعلاقةٍ بالمستهلك أكثر اعتمادًا على العاطفة وأكثر تعقيدًا؛ وكان هذا هو الطريق الذي سلكه فريق باوريد. سوف نقضي الكثير من الوقت في مناقشة الخصائص العاطفية للعلاقات بين العلامة التجارية والمستهلك، ولكن في الوقت الراهن، من المهم أن نتذكَّر أن المسوِّقين الماهرين يبدءون بكشف سمات المنتج الخاصة تلك، التي ستؤدي بدورها إلى مزايا وظيفية مُجدِية، وستمنح في النهاية العلامةَ التجارية أفضلَ فرصة لتشكيل علاقة عاطفية جذَّابة مع المستهلك.

عندما نتعامل مع علامة تجارية قائمة بالفعل في فئة راسخة، مثل المشروبات الرياضية، عادةً ما تكون سماتُ المنتج قد تم تطويرها بالفعل، وربما يتعين أن تتماشى مع حاجةٍ استهلاكيةٍ قائمة. أما مع منتج جديد، فإن الحاجة ربما تكون في الواقع هي الدافع وراء سمة المنتج الرئيسية؛ صفة المنتج التي تُعَدُّ أساسَ جاذبيةِ علامته التجارية. وكذلك كان الحال مع سمارت ووتر.

في عام ١٩٩٣، أصاب الذعرُ حيَّ مانهاتن الذي يسكنه رجل الأعمال المغامر داريوس بيكوف بسبب تلوث المياه. لم يظن أي شخص — حتى بيكوف نفسه — أن هذه الأزمة البسيطة ستؤدي إلى نشأة المياه المعبأة الأفضل والأكثر مبيعًا في البلاد. عندما انتشر الذعر، لم يكن بيكوف قد اشترى مياهًا معبأة من قبلُ؛ فعلى الرغم من كل شيء، كانت مياهُ مدينة نيويورك من بين أفضل المياه طعمًا وأنقاها في العالَم، ولكنْ عندما لم يَعُدْ قادرًا على شرب المياه من الصنبور، وجد أرففًا طويلة تحمل زجاجات مياه متشابهة للغاية في قسم المياه المعبَّأة في متجر البقالة الموجود أسفل البناية العالية التي يسكن فيها. عرضَتْ كلُّ علامة تجارية تلو الأخرى صورًا لجداول جبلية أو مناظر فرنسية أو أماكن طبيعية. لم يكن لديه أي فكرة عن كون أي أنواع المياه أفضل من الأنواع الأخرى؛ أو إنْ كان هناك نوعٌ أفضل من كل الأنواع الأخرى.

افتُتن بيكوف بإمكانية المنافسة في هذه الفئة بمنتجه الخاص؛ فتعمَّق في الأبحاث، وانضمَّ إلى جمعيات نقابية، وقرأ المنشورات التي تصدر في هذا المجال. وكشخصٍ يهتم بصحته وبما يدخل جسده، كان بيكوف مهتمًّا بتطوير مياه أفضل من حيث الجودة والجوانب الصحية.[2]

كان من أول الأشياء التي اكتشفها أن الكثير من المياه المعبَّأة الحالية مصدرُها الجداول والأنهار. كانت الصور جميلةً؛ فعلى الرغم من كل شيء، أليست الجداول الجبلية النظيفة نقيةً وطبيعيةً لأقصى درجة ممكنة؟ ولكنه علِمَ في الواقع أن مياه الينابيع تجمع الملوثاتِ الموجودةَ في جوف الأرض؛ وهي أشياء لا يريد أن يُدخِلها إلى جسده. هل يمكنه تصنيع مياه معبَّأة لا تحتوي على تلك الملوثات؟

راجَعَ بيكوف منهجَ الصف الرابع لدراسة الدورة الهيدرولوجية للماء؛ أي الحركة المستمرة للماء تحت سطح الأرض وفوقه. إنها الطريقة التي «يُصنع» بها الماء في البيئة الطبيعية. كانت فكرة بيكوف تتمثَّل في إعادة تشكيل عملية تقطير البخار — طريقة الطبيعة في تنقية الماء — في بيئة المصنع.

ولكن النقطة المثيرة للاهتمام حول المياه النقية هي أن طعمها ليس جيدًا؛ فهي عديمة النكهة؛ لذلك قرَّر فريقُ التطوير لدى بيكوف إضافةَ مزيج من المعادن، منها البوتاسيوم والمغنيسيوم والكالسيوم إلى الماء لتكملة طعمه؛ ومن ثَمَّ فإن مياه بيكوف المعبأة ستمتلك سمتَيْن من السمات ذات الصلة — النقاء والمحتوى المعدني — ما أدَّى إلى ميزتين وظيفيتين جيدتين هما الطعم وإرواء العطش. حتى إن ذلك انعكس في اختيار اسم العلامة التجارية «سمارت ووتر» (أي المياه الذكية) التي كانت مستمَدَّة من الدورة الهيدرولوجية للماء. المهم في هذا الأمر أن السمتين والميزتين الوظيفيتين يمكن أن توصلاك إلى أنواع المزايا العاطفية التي سنركِّز عليها على نحوٍ مكثف لاحقًا، والتي تصنع رابطًا قويًّا بين العلامة التجارية والمستهلك: كانت المياه «ذكيةً» في طريقة تصنيعها، وفي الشعور الذي بثَّته في المستهلكين عند اختيارهم إياها. في عام ١٩٩٦، وُلِدت العلامة التجارية «سمارت ووتر».

## (٢) ابحثْ عن شيء واحد فريد

بطبيعة الحال، إن مجرد تحديد طريقة اختلافك عن الآخرين في حد ذاته لا يضمن النجاح؛ فلكي تكون قادرًا على تلبية حاجة المستهلك الملموسة واكتشاف تلك السمات المثيرة للاهتمام، يجب أن تعمل وفق مبدأ واحدٍ عامٍّ؛ فعدم اتباعه سوف يؤدي إلى الفشل. وهذا المبدأ هو مفهوم بسيط من الناحية النظرية — ومألوف جدًّا — لكن من الصعب للغاية تنفيذه على أرض الواقع، لدرجة أن معظم المسوِّقين يخالفونه. ما أتحدث عنه هو الالتزام والتركيز على «شيء واحد فقط» وامتلاكه؛ فكرة واحدة جوهرية فحسب في ذهن

المستهلك. أنت تعرف هذه القاعدة، وربما منذ سنوات، ولكن هل كنتَ تنفِّذها؟ هل كل تواصُل مع المستهلك يعكس هذه الفكرة الواحدة التي تحاول نقلها إليه؟

يصعب غالبًا على المسوِّقين الالتزام بفكرة واحدة لأن لديهم الكثير من الأشياء العظيمة التي يقولونها عن علاماتهم التجارية؛ فهم يعتقدون — وعادةً ما يكون لسبب وجيه — أن علامتهم التجارية تمتلك العديد من المزايا القوية؛ مما يجعل تقييد الرسالة المراد التواصُل بشأنها بفكرة أساسية واحدة يكاد يكون أمرًا مستحيلًا. بالفعل، معظم العلامات التجارية تقترن بالكثير من القِيَم، والكثير من المزايا، لكن هذه الأشياء الرائعة حول علامتك التجارية سوف تظهر بينما تنمو علاقتك الرومانسية مع المستهلك. إن الالتزام بهذا المبدأ له دور كبير في تشكيل سمعتك من البداية؛ فهو السمة التي ستجعل الشخص مهتمًّا بما فيه الكفاية وراغبًا في اكتشاف المزيد، أو بعبارة أخرى راغبًا في «اللقاء». يتعرَّض المستهلكون لأكثر من ثلاثة آلاف رسالة يوميًّا، ولكي تبرز علامتك التجارية وسط هذا الزحام، يجب عليك تحديد هذه الفكرة الفريدة وإيصالها باستمرار. إذن، كيف يمكنك العثور عليها؟

## (٢-١) تخلَّ عن كل شيء آخَر

الطريقة الأولى لامتلاك شيء واحد هي «التخلي» عن الأشياء الأخرى. هذا صحيح؛ فحتى نمتلك فكرةً في ذهن المستهلك، علينا التخلي عن «كل شيء» آخَر. لسنوات، كلما طرحتُ على غرفة مليئة بالأشخاص — سواء أكانوا طلابًا أم مديرين تنفيذيين — السؤالَ التالي: «مَن الذي يصنع سيارات آمنة؟» تُذكَر علامة تجارية واحدة (واحدة فقط). تجيب المجموعة في صوت واحد: «فولفو»! في رأيك ما السبب في ذلك؟ السببُ هو أن فولفو دأبَتْ على ذِكْر السلامة على نحوٍ ثابت وجازم في كل تواصُل مع المستهلك. إذا سألتَ مالكي سيارات فولفو، فسوف يقولون لك إن سيارات فولفو تمتلك عديدًا من المزايا الأخرى بخلاف السلامة؛ ربما يحدِّثونك عن تجربة القيادة، أو سهولة التعامل، أو الراحة، أو التصميم. ربما يكون أيٌّ من هذه الأمور سمةً مهمة لفولفو وعلاقتها بالمستهلك، لكن فولفو لا تتحدَّث عن أيٍّ من هذه السمات عندما تقدِّم نفسها؛ فليس أيٌّ من هذه الصفات هو ما بُنِيت عليه سمعة فولفو. فولفو «تعني» السلامة. تلك الرسالة البسيطة ظلت قادرةً على تحقيق التميُّز عن بقية المنافسين وتمثيل فولفو لسنوات.

يمكنك أن تشهد الظاهرة نفسها عبر الفئات المختلفة للمنتجات؛ فالعلامات التجارية القوية تركِّز على رسالة واحدة فقط وتستبعد رسائل أخرى كثيرة تحيد عن سمتها المميزة — بالرغم من أن تلك الرسائل قد تكون مربحةً لها — فنجد شركة هول فودز تتخلى عن العلامات التجارية السائدة، وتتخلى نايكي عن الأحذية الرسمية؛ في الواقع، عندما رأت نايكي فرصةً للمنافَسة في فئة الأحذية الرسمية، اشترَتْ شركةَ كول هان، لكنها لم تغيِّر من خط إنتاج كول هان ليحمل علامة نايكي. لماذا؟ لأن ذلك سيخالِف ما تتمحور حوله علامة نايكي؛ فنايكي علامةٌ للأحذية الرياضية، وليست للأحذية الرسمية.[3] لا شك في أن التمسك بمبدأ التخلِّي عن الأشياء الأخرى في سبيل التركيز على شيء واحد فقط؛ يمنع العلامات التجارية القوية من افتتاحِ خطوطِ إنتاجٍ جديدة، ودخولِ مشروعات تجارية جديدة، وتوسيع نطاق رسالة العلامة التجارية بطرق قد تمثِّل مقترحات تجارية جيدة قصيرة المدى. ومع ذلك، إنْ لم تتخلَّ عن هذه الرسائل الفرعية، فإنك تخاطِر بإضفاء نوعٍ من الغموض على الرسالة العامة للعلامة التجارية، والتأثير سلبًا على العلاقة الحالية. العلامات التجارية القوية لا تستسلم للإغراء.

## (٢-٢) اكسبْ شيئًا

إن القدرة على أن يُنظَر إليك باعتبارك فائزًا — كعلامة تجارية تفوز بشيء على حساب المنافسين — تُعَدُّ طريقة أخرى لامتلاك شيء واحد؛ فالمستهلكون يتذكرون ويحبون الفائزين؛ فإذا نُظِر إليك كفائز بميزة أو فئة معينة، فسوف تصبح رائدًا في السوقِ وعلامةً تجارية يضعها المستهلك في الاعتبار.

ربما تفكر على النحو التالي: «ماذا لو كانت كل ميزة في فئتي لديها فائزٌ واضح بها؟ توجد علامة تجارية يُنظَر إليها على أنها رائدة في جميع السمات الرئيسية التي تُعرَف بها فئتي.» أطلب منك أن تتأمَّل الأمرَ مرةً أخرى. ادرسْ فئتك باحثًا عن طرق فريدة يمكن بها تعريف هذه الفئة أو إعادة تعريفها؛ على سبيل المثال: لم تكن سمارت ووتر أولَ مياه معبَّأة، ولم تكن أولَ مياه مميزة، ولكن سمارت ووتر «كانت» أول مياه معبأة تُنتَج بطريقة صنع المياه في الطبيعة (من خلال العملية الهيدرولوجية). كان هذا شيئًا يمكن امتلاكه، وحتى إذا حاولَ منافس آخَر تصنيع المياه بالطريقة نفسها، فإن سمارت ووتر كانت تتحدَّث عن هذه الطريقة منذ سنوات؛ لذا فهي تمتلكها. إذا بدأَتْ شركة مياه منافِسة أيضًا الحديثَ عن هذه العملية، فماذا عساها أن تقول؟ نحن نستخدم

العملية الهيدرولوجية أكثر؟ وهو قول مجرد من المعنى: فسمارت ووتر هي الفائزة بسمة «أول مياه مصنَّعة بالعملية الهيدرولوجية». الأمثلة الأخرى على استراتيجية «الفوز بشيء» تشمل: جراي بوبون، التي لم تكن أول مستردة ولكنها أول مستردة للذوَّاقة؛ وستاربكس، التي لم تكن أول مقهًى، ولكن كانت أول تجربة قهوة تحمل علامة تجارية.

فكِّرْ فيما يمكن أن تفوز به علامتُك التجارية. وإليك تلميحًا: حتى إنْ لم تكن أولَ مَن يقدِّم فعليًّا سمةً أو ميزةً معينة، فانتهِزْها، إنْ لم يكن أحدٌ يتحدَّث عنها! فقد نضجت وحان قطافها. تذكَّرْ، يتعلَّق الأمر برمته بالمنظور الذي يُنظَر به إليك؛ فإذا نُظِر إليك على أنك فائز، فأنت فائز (حتى لو وصل شخصٌ ما هناك قبلك). بالطبع، ربما يوجد سببٌ لعدم اهتمام أحدٍ بهذه السمةِ أو ذاك الشيءِ. تعرَّفْ بعمقٍ على مستهلِك علامتك التجارية وفئتها لتحديدِ إذا كان مقترَحُ «فَوْزِكَ» مثيرًا بما يكفي لاهتمام المستهلِكين على نحوٍ يحفزهم للقائك.

## (٢-٣) ابحثْ داخل العلامة التجارية

استطاعت سمارت ووتر أن تحقق هذا النجاح الكبير في السوق بفضل أنها بدأت بالمنتج ذاته؛ فالعمليةُ الهيدرولوجية الطبيعية مع التعزيز بالتحليل الكهربي جنبًا إلى جنب، وضعَا الأساس لعملية تميُّؤ «ذكية». كل علامة تجارية لديها الفرصة لاستخدام شيء من عناصرها الجوهرية: طريقة تصنيعها، أو تاريخها، أو خبرتها، أو مكوناتها، أو العامِلِين فيها، أو عمليات تصنيعها. كل هذه بمثابة عناصر خام يمكن منها تشكيلُ سمعة رائعة؛ فإذا كان هناك عنصر من العناصر الجوهرية للعلامة التجارية يمكن ربطه بحاجة المستهلك، فإنه يمكن أن يصبح سمةً قوية تميِّز هذه العلامة التجارية عن غيرها.

تأمَّلْ مبادرة «صُنِعت منذ» في جعة بَدْوَايْزَر التي لا تزال جزءًا لا يتجزأ من العلامة التجارية اليومَ. نبعت المبادرة من نظام توزيع العلامة التجارية؛ فبسبب شبكة بدوايزر القوية من الموزِّعين، تشقُّ طريقها إلى السوق على نحو فعَّال للغاية. هذا بحد ذاته قد لا يكون مغريًا؛ فمَن يهتم فعليًّا بأن يكون لدى بدوايزر الكثير من الموزِّعين، وأن تصل منتجاتها إلى المتاجر بسرعة؟ مع ذلك، فقد أوضحَتِ الأبحاث التي أُجرِيت حول احتياجات شاربي الجعة أن هذه الشريحة لديها خوف كامن من قِدَم الجعة أو فسادها؛ إذ تكون لدى شاربي الجعة رغبةٌ في أن يعرفوا أن الجعة التي يشربونها «طازجة». يؤدِّي نظامُ توزيع بدوايزر القوي وارتفاعُ طلبِ المستهلكين عليها إلى سرعةِ بيع الجعة

في متاجر البيع بالتجزئة؛ فلا تستغرق منتجاتُ هذه العلامة التجارية كثيرًا من الوقت حتى تصل إلى بيوت الناس بعد إنتاجها. إذن أخذَتْ بدوايزر مَوطِنَ قوةٍ داخلي — الإنتاج والتوزيع السريع — ووفَّقَتْه مع رغبةٍ لدى المستهلك — تجنُّب الجعة القديمة — من أجل جذْبِ العملاء إليها، من خلال تقديمها عرْضَ «صُنِعت منذ» الذي ينصُّ بنحوٍ قاطع على أن الجعة لن تفسد إلا بعد مضي ١١٠ أيام، ما يضمن أن جعة بدوايزر لن تفقد طعمها بسبب التخزين؛ وذلك لأنها «تُخمَّر في اثني عشر موقعًا في أنحاء البلاد». فكما يشير موقع بدوايزر الإلكتروني: «سوف تصلك جعتنا الطازجة أينما كنتَ على نحوٍ أسرع.» في الواقع، وسَّعَتْ بدوايزر نطاقَ هذه المبادرة من خلال التكنولوجيا؛ فعن طريق تطبيق «تعقَّبْ جعتك»، يمكن للمستخدمين تتبُّع أصول الجعة التي يحملونها في أيديهم.

## (٣) تعمَّقْ في البحث

العثورُ على سمات المنتج والمزايا الوظيفية الفريدة والمميِّزة ربما لا يكون أمرًا سهلًا؛ فعلى الرغم من كل شيء، «صُنِعَت» سمارت ووتر بعملية تصنيع فريدة من نوعها. لا تمتلك معظم العلامات التجارية رفاهيةَ البدء من الصفر. وكمسوِّق، عليك العمل بما يتوافر لديك؛ هذا يمثل تحديًا، ولكنه غير مستحيل، ومع الاجتهاد والمثابرة يمكن أن تكون النتائجُ رائعةً.

على سبيل المثال: ماذا لو كانت العلامةُ التجارية ضمن فئة يتشابه فيها كثيرٌ من سمات المنتج والمزايا الوظيفية بين المنافسين؟ ماذا لو كانت الفئة تضم أكثر من عشرين ألف علامة تجارية على مستوى العالم؟ هذا هو ما واجَهَه الفريق في دوس إكيس عام ٢٠٠٧ بينما كانوا يُجرون تقييمًا لعلامتهم التجارية: شركة مكسيكية صغيرة ومغمورة لصنع الجعة.

كانت دوس إكيس تُصنَّع في الأصل في مصنع كواوتيموك موكتيزوما للجعة، وكان تسويقها وتوزيعها مُرخَّصًا لصالح هاينكن. لم تكن هذه العلامة التجارية أو الهوية معروفة كثيرًا خارج المكسيك، وكانت تُوزَّع في عدد قليل من الولايات الواقعة في جنوب غرب الولايات المتحدة؛ ولكنْ خلال تحليل روتيني للعلامة التجارية عام ٢٠٠٧، بدأ فريق العلامة التجارية دوس إكيس ملاحظةَ شيءٍ مثير للاهتمام؛ فوفقًا لويليم يان فان دير هوفن، مدير العلامة التجارية دوس إكيس في ذلك الوقت: «لاحظنا أن دوس إكيس، كعلامة تجارية مكسيكية، بدأت تشقُّ طريقَها إلى جميع الأماكن في أوستن بولاية

تكساس. بدأنا ندرك أن طلاب جامعة تكساس كانوا يكتشفون العلامة التجارية خلال عطلة الربيع في المكسيك، وعندما عادوا إلى تكساس، الولاية التي نمتلك فيها موزِّعًا لنا، ظلوا يشربونها كثيرًا.»[4]

آمَنَ فان دير هوفن أن دوس إكيس لديها إمكانياتُ بيعٍ غير مستغَلَّة في الولايات المتحدة. كانت هناك جعة مكسيكية أخرى — كورونا — أصبحت لاعبًا رئيسيًّا في فئة الجعة في الولايات المتحدة. هل يوجد مجال لجعة مكسيكية ثانية تُسوَّق على نطاق واسع؟ فعلى الرغم من كل شيء، ذهب طلاب جامعة تكساس إلى المكسيك، ووجدوا هذه العلامة التجارية، وأدركوا أنها متوافرة في ولاية تكساس. كانت فرضية فان دير هوفن — التي أكَّدَتْها مبيعاتُ أوستن — مفادها أن هؤلاء الطلاب أرادوا أن يعودوا بقليلٍ من الثقافة المكسيكية التي شهدوها خلال عطلة الربيع، فوجدوا العلامةَ التجارية متوافرة في تكساس عندما عادوا، فبدءوا اختيارها. تمثِّل عطلة الربيع أحد طقوس الجامعة التي تترك أثرًا لا يُمحَى على العديد من الطلاب؛ فإذا كانت دوس إكيس قد أصبحت جزءًا من تلك التجربة — على الأقل بالنسبة إلى الطلاب الذين يقضون عطلةَ الربيع في المكسيك — فإن العلامة التجارية ستكون بمثابة تذكِرة بعطلة الربيع. هذا بدأ يحدث بالفعل؛ اعتقَدَ فان دير هوفن وفريقه — الذي شمل كيرستن ريفاس وكاتي ميلمو من وكالة هافاس العالمية للدعاية — أنهم ربما يستطيعون التعجيل من تأسيس علاقة بين دوس إكيس وهؤلاء الشباب في العشرينيات من عمرهم.

عزم الفريق على فهم السمعة الحالية لجعة دوس إكيس بين أولئك الذين جرَّبوا العلامة التجارية في المكسيك خلال عطلة الربيع، وأولئك الذين لم يجربوها؛ فأجرَوْا أبحاثًا رسمية وغير رسمية على حد سواء — كانوا يجلسون أحيانًا مع مستهلكين في الحانات — واكتشفوا أن معظم الأشخاص، على الأقل أولئك الذين لم يكتشفوا هذه الجعة في عطلة الربيع، لم يكن لديهم ارتباط كبير بجعة دوس إكيس. ووفقًا لمديرة الحسابات ميلمو، كان تصوُّر هؤلاء عن هذه العلامة التجارية أنها شيء يشبه الجعة التي يحصلون عليها في المطاعم المكسيكية عندما لا تتوافر بتلك المطاعم العلامة التجارية التي يريدونها.[5]

كانت العلامة التجارية التي يرغبون فيها هي كورونا؛ ففي اعتقادهم، كانت كورونا تمثل بلا شك الجعة المكسيكية، فقد امتلكت الدولة والثقافة؛ بالمعنى الكلاسيكي للتموضع في السوق: «فازت» كورونا بالمكسيك. وكما قالت ميلمو: «كان لكورونا طابع

مميز. إنها تعطي المرء شعورًا بالشواطئ، والاسترخاء، والإجازات، والشمس. ولكن فكَّرنا متسائلين، هل يوجد أي شيء آخَر عن المكسيك يمكن أن يُربَط بدوس إكيس على نحوٍ أفضل؟ وكما تبيَّنَ، كان هذا الشيءُ موجودًا.»

في محاولة لفهم الطرق الممكنة لكسب العلامة التجارية مكانًا جيدًا في السوق، تأمَّلَ الفريقُ أولًا وعلى وجه التحديد السماتِ الداخليةَ لدوس إكيس، تلك السمات التي كانت تشكِّل جزءًا من المنتج؛ وقد كان تاريخ العلامة التجارية إحدى هذه السمات. طُوِّرت دوس إكيس في الأصل على يد أحد صانعي الجعة الألمان، الذي انتقَلَ إلى المكسيك وأنشأ مصنعًا للجعة؛ لذلك كانت هذه الجعة في الواقع مصنوعة بوصفة جُلِبت من أوروبا، ووقع الاختيار على المكسيك لتكون موقعًا لها. وصُنِعت لأول مرة في نهاية تسعينيات القرن التاسع عشر، وبدأت أثناء الاحتفال بقدوم القرن العشرين. في الواقع، هذه هي الطريقة التي جاء بها اسم دوس إكيس (كلمة إسبانية تعني الرقم الروماني XX أيْ عشرين). على الرغم من اعتبارها جعة أخف، فإن لها مذاقًا أقوى وأكثر تفرُّدًا عن الجعة الأمريكية العادية الخفيفة مثل «كورس لايت» أو «باد لايت». في الواقع، أصلُها الألماني وانطلاقتُها مع بداية القرن العشرين إضافةً إلى موقعها المكسيكي، كل ذلك جعل منها نوعًا من الجعة الهجينة.

من بين القلائل الذين كانوا يعرفون دوس إكيس (طلاب الجامعة الذين ذهبوا إلى المكسيك لقضاء عطلة الربيع هناك)، رأى العديد منهم أنها مختلفة تمامًا عن كورونا. في تلك المحادثات الأولى، عندما تعرف المستهلكون على معلومات حول العلامة التجارية دوس إكيس، وجد الفريق أن الاسمَ الفريد من نوعه، ووضْعَ علامة XX، واللونَ الذهبي اللامع للاسم، والأصلَ الألماني، والطعمَ المختلف إلى حدٍّ ما؛ كل ذلك خلق جوًّا من الغموض حول العلامة التجارية. افتُتِن الفريق بفكرة «الغموض»؛ إذ كانت مرتبطة بالمكسيك التي لا يربط الكثيرون بينها وبين الجعة مباشَرةً. وتضيف ميلمو: «أجرينا بعض الدراسات لما تعنيه المكسيك؛ ونعم، كانت صورة كورونا المشمسة والمرحة صورةً مؤثرة جدًّا. ولكن كان ثمة شيء آخر عن المكسيك بدأ يأسرنا؛ كان ليلُ المكسيك يكتنفه الغموضُ والغرابة والعزلة، وكانت دوس إكيس ترمز لتلك الحالة المكسيكية بخصوصيتها؛ فهي أكثر من مجرد شواطئ وأكلة البوريتو.»

كانت نقطةَ انطلاق مثيرةً للاهتمام، ولكنَّ التوقُّف هنا لن يتمخَّض عن نوع من الارتباط. فما هي الحاجة الاستهلاكية التي يمكن لسمات المنتج الذي يحمل العلامة

التجارية — بما يشمل أصوله الغامضة، وطعمه الفريد من نوعه، وتراثه المكسيكي — أن تلبِّيها؟ كيف يمكن اختزال هذه السمات في فكرة أساسية واحدة؟ والأهم من ذلك، كيف يمكن أن تؤدي هذه الفكرة الأساسية إلى سببٍ مُغْرٍ للمستهلك يجعله يفضِّل دوس إكيس على ما عداها من آلاف خيارات الجعة الأخرى المتاحة؟ كان الفريق بحاجةٍ إلى مزيدٍ من العمل والجهد؛ فقد كانوا بحاجةٍ إلى فهم المستهلك بعمق أكبر من ذلك بكثير، وكان يتعيَّن عليهم استخدام هذه الرؤى الكاشفة كأساس للبناء عليها، ليس لمجرد البحث عن سبب وظيفي يدفع المستهلك إلى الدخول في علاقة مع العلامة التجارية، ولكن أيضًا من أجل إيجاد علاقة عاطفية تدفع المستهلك إلى السعي الحثيث للحصول على دوس إكيس. وكما سنرى في الفصول اللاحقة، فإن الرؤى الكاشفةَ التي توصلوا إليها في نهاية المطاف، والارتباطَ العاطفي الرائع الذي نتج عنها، أدَّيَا إلى النجاح المبهر الذي حقَّقَتْه هذه الشركة الصغيرة المغمورة في مجال تصنيع الجعة.

## (٤) الانتقال إلى العلاقات المدفوعة بالعاطفة

تحدَّثنا في هذا الفصل كثيرًا عن أساسيات تحديد نقاط القوة الكامنة وراء المنتج الذي يحمل علامتك التجارية. فمن الأهمية بمكان أن نفهم سمات المنتج الفريدة من نوعها التي تمتلكها علامتُك التجارية، وكيف يمكنها تلبيةُ واحدٍ من الاحتياجات الاستهلاكية بطريقةٍ تختلف عن طريقة منافِسِيك. هذا هو نصف المعادلة.

النصف الآخَر من تأسيس علاقة بين العلامة التجارية والمستهلك — الارتباط الفعلي بالمستهلكين — يكمن في التعرُّف على المستهلكين حقًّا؛ أيِ التعرُّف على اهتماماتهم وتوجُّهاتهم الذهنية وأفكارهم؛ ما الذي يبحثون عنه حقًّا؟ لماذا يبحثون حتى عن فئة منتجات معينة؟ ما الذي يجدونه جذَّابًا؟ تتطلَّب الأجوبة شيئًا من التعمُّق. إذا ذهبتَ إلى مستهلك عشوائي وسألتَه لماذا يحب علامة تجارية معينة، فستسمع على الأرجح قائمةً من الأسباب الوظيفية: العلامة التجارية «س» طعمها رائع، تبدو جيدة، تحدُّ من جوعي، تشغل البرامج على نحوٍ أسرع، آمِنة، لديها مزيدٌ من المزايا، وما إلى ذلك. وهذه كلها أسباب مادية مقنعة، ولكنها ليست أسبابًا عاطفية. لا تُسِئ الفهمَ؛ الأسبابُ العاطفية موجودة، سواء ذكرها المستهلك أم لا، أو سواء أدركها فعليًّا أم لم يدركها؛ وهي غالبًا ما تكون الأسباب الأقوى تأثيرًا على المستهلك عند اختياره العلامة التجارية. فقط عندما تتعمَّق أكثر تجدها.

نتطلَّع دائمًا كمسوِّقين إلى تمييز منتجاتنا عن المنافسين، وإليك تلميحًا حول السر وراء تمكُّن بعض العلامات التجارية من تكوين علاقةٍ مع المستهلكين: يمكن ألَّا يكون لدى المستهلكين سوى عددٍ محدود من الاحتياجات الوظيفية، ويمكن ألَّا يكون لدى العلامات التجارية سوى عددٍ محدود من المزايا الوظيفية. وضمن فئة المنتجات الواحدة، توجد بالطبع مجموعة محددة من الاحتياجات الوظيفية التي يمكن تلبيتها؛ وإلا فإن الفئة ستتغيَّر، أليس كذلك؟ ثمة أسباب وظيفية محدودة تجعل الشخص يأكل الحبوب على سبيل المثال؛ إذ يمكنها سد جوعه، وطعمها رائع، وتمنحه بدايةً صحية لليوم، وتمنحه الفيتامينات الضرورية، وما إلى ذلك، ولكن بعد فترة من الوقت، سوف تبدأ الاحتياجاتُ المادية التي يمكن أن تلبِّيها الحبوب في النفاد. إذن، إذا كانت هناك علامات تجارية متعددة ضمن الفئة الواحدة، فسوف يبدأ التداخل في الحدوث بينك وبين منافسيك فيما يتعلَّق بتلبية احتياجات المستهلك المادية. في الواقع، إذا كان جميع المنافسين معنيِّين بتلبية الاحتياجات الوظيفية للمستهلك، فإن الفئة ستتطور سريعًا لتصير منافسة معنِيَّة بالسمات، حيث ستحاول كل علامة تجارية التفوُّقَ على الآخرين من خلال إضافة سمات جديدة. وبمجرد أن يقلِّد منافس الميزةَ، تعود العلامةُ التجارية الأولى إلى مربع البداية، ويجب أن تجد إضافةً أخرى لتمييز نفسها بها. يمكنك أن ترى إلى أين يؤدي هذا في نهاية المطاف (وبالتأكيد سريعًا): إلى مباراة في محاولة التفوق على الآخرين، وإلى استنزاف كبير للموارد.

سوف نناقش في الفصل التالي كيفيةَ تطوير سمات منتجك، وزيادة المزايا الوظيفية المرتبطة به على نحوٍ يُنتِج روابطَ عاطفية أكثر تشابُكًا مع المستهلك. وأقصد بتطوير سمات منتجك هنا أن تقوم بالبناء على الأساس القوي الذي أنشأتَه من خلال منتجك لخلق روابط أكثر حميميةً مع المستهلك؛ هذه الروابط العاطفية مع المستهلك ضروريةٌ في بناء علاقةِ حبٍّ بينك وبينه.

المهم حاليًّا أن نتذكر أن وراء كل حاجة مادية معينة تكمن حاجاتٌ عاطفية أعلى درجةً يجب أيضًا الوفاء بها؛ فعلى الرغم من أن استخدام ميزات العلامة التجارية المادية (أيْ سمات المنتج) كأساسٍ أمرٌ ضروري، فإن هذه المعرفة تصبح غير ذات جدوى دون فهم الرابط العاطفي. والعكس صحيح، فأي محاولة للارتباط العاطفي دون عرْضِ مزايا وظيفية قوية ستفشل. فسماتُ المنتج والمزايا الوظيفية هما مفتاح التواصُل مع المستهلك (تذكر «الشيء الواحد الفريد»)، فهما المحفز للعاطفة. إذا لم تُوضَع الأسس،

فإن قاعدة المستهلكين ستفقد الثقة وتبدأ في توجيه الانتقادات، وسوف تُهدَم أي علاقة عاطفية أُقِيمت بينها وبين العلامة التجارية. فلكي تدوم أي علاقة عاطفية — سواء أكانت بين العلامة التجارية والمستهلك أم بين شخصين — عليك أن تبدأ بمعرفة نفسك؛ فبمعرفة نفسك، تكون على استعداد لِلِّقاء والتواصل. وهذا هو ما يدور حوله الفصل التالي.

الفصل الثالث

# تعرَّفْ على نوعية المستهلك الذي تستهدفه

تبدو الصور البنية الداكنة السيئة الجودة غريبةً وغامضة؛ فتشعر كما لو كنت تشاهد لقطات مصورة من دولة أجنبية أو من مجموعة فيديوهات قديمة صوَّرها شخصٌ ما بنفسه. يظهر على الشاشة شابٌّ ذو لحية داكنة كثَّة، خارجًا من المحيط يحمل ما يشبه صندوق كنوز، ويتجمع الناس حوله في إثارةٍ وتلهُّفٍ لمعرفة ما جلبه من البحر. يُسمَع صوتُ المعلِّقِ الرخيمُ وهو يقول بنبرة شديدة الجدية: «يصغي الناس باهتمامٍ شديد إلى كل كلمة يقولها، حتى أحرف الجر.»

ننتقل بعد ذلك إلى مشهد ملوَّن للرجل نفسه، الذي أصبح الآن أكبر سنًّا، على قمة أحد الجبال يفكُّ حبلًا يربط بيانو كبيرًا أبيض اللون بطائرة مروحية، ويقول: «يمكنه تجريدُك من أسلحتك بنظراته أو بيديه ... بأي الطريقتين شاء.»

ننتقل إلى مشهد ثالث لهذا الرجل وهو يجري بأقصى سرعة حاملًا ثعلبًا، بينما يطارده ثلاثة رجال يرتدون زيًّا أحمر اللون على ظهور الخيل. «يمكنه التحدث بالفرنسية ... بلكنة روسية.» ننتقل مرةً رابعة إلى مشهدٍ للرجل في حجرةِ مكتبٍ كبيرة وهو يضع علامات على خريطة للعالم، فتقاطِعه بومة تطير في الغرفة وتهبط على كتفه. «إنه ... الرجل الأكثر إثارةً للاهتمام في العالَم.»

ننتقل في نهاية المطاف إلى حانة مضاءة بإضاءة دافئة، حيث يجلس بطلنا — الذي أصبح أنيقًا الآن، ويرتدي قميصًا أبيض اللون مغلق الأزرار، وسترةً سوداء بها منديل أحمر اللون — على مائدة مع نساء جميلات أصغر سنًّا منه بأربعين عامًا على الأقل،

ثم ينظر إلى الكاميرا ويقول بهدوء بلهجة مكسيكية دقيقة: «أنا لا أشرب الجعة دائمًا، ولكن عندما أفعل ذلك، فإني أفضِّل دوس إكيس.»

نشاهد لقطة جميلة لزجاجة دوس إكيس، بملصقها الذهبي اللامع وشعار XX أحمر اللون، ويقدِّم الرجل الأكثر إثارةً للاهتمام في العالَم رسالةً أخيرة: «ابقَوْا على ظمئكم يا أصدقائي.»

## (١) الرجل الأكثر إثارةً للاهتمام في العالَم

أثارت مجموعة الإعلانات التي حملت عنوانًا مناسبًا تمامًا، وهو «الرجل الأكثر إثارةً للاهتمام في العالَم»، ما تسمِّيه كيرستن ريفاس — العضو المنتدب في شركة هافاس وورلد وايد — «ظاهرةً ثقافية». قدَّمت العلامة التجارية — التي كان قد مرَّ على ظهورها نحو قرن من الزمان، ومع ذلك لم تكن مشهورةً (لم يكن يعرفها غالبًا سوى الطلاب الذين يقضون إجازةَ الربيع في المكسيك) — نوعًا جديدًا من التواصُل لم يشهد مستهلكو الجعة الأمريكيون مثيلًا له. كان يختلف تمامًا عن الدعاية المَرِحة الصاخبة غير الناضجة التي كانت تمثِّل الوضعَ الراهن لمعظم إعلانات الجعة في عام ٢٠١٠.

في غضون سنوات قليلة، احتلَّتْ دوس إكيس المركزَ السادس للجعة المستوردة، وتغلغلت حملتها «الرجل الأكثر إثارةً للاهتمام» في الثقافة الشعبية إلى درجةِ ظهورها في برنامج «ساترداي نايت لايف». ومن خلال هذا النوع من التواصل، باتَتْ تلك الجعةُ التي تحمل هذه العلامة التجارية — والتي كانت علاقتُها بأولئك المستهلكين الذين «التقَوْا بها» من قبلُ علاقةً عارضةً على أفضل تقدير — الجعةَ التي يريد الجميع «إقامةَ علاقةٍ معها».

كما رأينا في الفصل السابق، كان أعضاء فريق دوس إكيس قد بدءوا يعملون من أجل «معرفة أنفسهم» على نحوٍ أفضل؛ أو بعبارة أكثر تحديدًا، من أجل فَهْم سمات المنتج والمزايا التي يحصل عليها المستهلك، والتي كانت فريدةً من نوعها بالنسبة إلى هذه العلامة التجارية. فقد اكتشفوا أن المزيج الذي يجمع بين الأصولِ الغامضة لجعة دوس إكيس، ومذاقِها الفريد من نوعه، وتراثِها المكسيكي؛ ربما يكون مفتاحًا لتميُّزها في فئة الجعة المكتظَّة بالكثير من الخيارات. ولكن كيف وصلوا من سمات العلامة التجارية الغامضة والمكسيكية إلى «الرجل الأكثر إثارةً للاهتمام في العالَم»؟ في البداية، غمسوا أنفسهم تمامًا في حياة المستهلكين المحتملين؛ شارِبِي الجعة الذكور في العشرينيات من

عمرهم. (صحيح أن الإناث يشربْنَ الجعة، ولكن أعدادهن الإجمالية أقلُّ بكثير مقارَنةً بأعداد الذكور.) التزَمَ الفريق بمعرفة المزيد عن نوعية المستهلك الذي يستهدفونه.

## (١-١) التعرف على شاربي الجعة من شباب العشرينيات

لمعرفة المزيد عن هؤلاء الشباب، لم يستخدم فريق دوس إكيس — بقيادة مدير العلامة التجارية العالمية ويليم يان فان دير هوفن — الدراساتِ المسحيةَ المجردة، أو إجراءَ دراساتٍ على مجموعات تركيز في بيئة اصطناعية. بدلًا من ذلك، ذهب فريقُ العلامة التجارية وزملاؤهم — وكالة هافاس — إلى حيث يوجد شارِبُو الجعة؛ ذهبوا إلى الحانات. كان هدفهم هو معرفة طبيعة شاربي الجعة هؤلاء من خلال معايَشة الحياة بنفس أسلوبهم، ومعرفة ماذا تمثِّل هذه العلامة التجارية بالنسبة إليهم. وكما قالت كيرستن ريفاس، العضو المنتدب لوكالة هافاس: «كان علينا أن نغوص في عقولهم. كان البحث الذي أجريناه من النوع غير التقليدي؛ فقد دخلنا في محادثات بالحانات، واستطعنا أن نتعرَّف على شارِبِي الجعة بصفةٍ شخصية. أردنا أن نعرف كيف كانوا يتفاعلون مع أصدقائهم، في سياق الحانة تحديدًا.»[1] وهكذا أمضى الفريق ليلةً تلو الأخرى في حانات مختلفة في عدة مدن، متحدِّثين مع الرجال الذين كانوا يعتقدون أنهم يمثِّلون أكبر فرصة للعلامة التجارية. وما وجدوه كان كاشفًا.

أولًا: وفقًا لريفاس، كثير من الرجال الذين تحدَّثوا إليهم انتقدوا إعلانات الجعة؛ إذ «رأوا أن فئة منتجات الجعة كانت تخاطبهم بطريقةٍ مفرطة في التبسيط؛ فكانت أشبه بمزاحٍ سخيف بين الأصدقاء.» لم يُرِد كثير منهم أن يُنظَر إليه بهذه الطريقة؛ أنْ يكون موضعَ تهكُّم. في الواقع، خشي العديد منهم فعليًّا أن تكون نظرةُ الآخرين لهم على النحو الذي تصوِّرهم إعلاناتُ الجعة به؛ فبالنسبة إلى هؤلاء الرجال، كان آخِر شيء يريدونه في إطار المجموعة أن يُنظَر إليهم بسخرية أو احتقار؛ فهناك فرْقٌ كبير بين جعل أصدقائك يضحكون «معك»، وجعلهم يضحكون «منك». وكانت مشاركة حسك الفكاهي وآرائك وأفكارك ومعتقداتك تنطوي أيضًا على مخاطرة كبيرة.

اكتشف الفريق أن هؤلاء الشباب كانوا يخشون أن يُنظَر إليهم على أنهم أشخاص «مملُّون». ووفقًا لريفاس، «كان هذا الخوف شائعًا بينهم؛ كانوا يخشون أن يُنظَر إليهم باعتبارهم أشخاصًا غير مهمين، أو أن يقال عنهم إنهم ليس لديهم ما يكفي من القصص

الجيدة لحَكْيها.» وأضافت ميلمو: «عندما كانوا يخرجون، كانوا يريدون في النهاية أن يكونوا جزءًا من المحادثات التي يمكن أن يتحدَّثوا فيها عن مغامرات القفز بالمظلات ورحلات المشي لمسافات طويلة. وأحيانًا كانت مصداقيةُ هذه القصص موضعَ تساؤلٍ.»[2] وقال فان دير هوفن بوضوح: «توجد لدى هؤلاء الرجال رغبة في أن تكون لديهم قصة جيدة لروايتها؛ فهم يتوقون لأن يكونوا مثيرين للاهتمام. سواء أكانت القصة مُختلَقة أم حقيقية فهذا ليس مهمًّا، المهم هو أن تكون مسلية.»[3]

كانت فكرة العلامة التجارية الأساسية قد بدأت في التطور. هؤلاء الرجال الذين وجدهم فريق دوس إكيس جذَّابين لم يكونوا قادةً لغيرهم في هذا الاتجاه، ولم يكونوا متفردين بما يكفي ليتميزوا عن بقية الناس. لا، كان هؤلاء الرجال جزءًا من المجموعة، لكنهم كانوا جزءًا مهمًّا منها؛ كانوا هم الأشخاص المثيرين للاهتمام — وهم أنفسهم مَن سَعَوْا إلى أن يكونوا كذلك. كانوا الأشخاصَ الذين يروون القصةَ الطريفة، القصةَ التي لا تُصدَّق؛ الذين يجذبون اهتمامَ الآخرين من خلال حكايات الحب والمغامرات. كانوا هم الأشخاص الذين تحتاج إليهم المجموعة بشدة؛ فدون وجودهم ودون قصصهم وقدرتهم على رواية هذه القصص على أسماع الآخرين، ستفقد المجموعة عنصرًا رئيسيًّا؛ الغراءَ الذي أبقى المجموعةَ متماسكة، وأبقى لقاءاتهم الليلية في الخارج رائعةً. كان هؤلاء الرجال هم الذين تريد دوس إكيس إقامةَ علاقةٍ رومانسية معهم.

رأت دوس إكيس فرصةً؛ فمن الممكن أن يركِّز فريق العلامة التجارية جهوده على تمييز العلامة التجارية نفسها على نحوٍ شبه حصري من خلال التركيز على السمات الظاهرية؛ بتركيز رسالتها على ميزة عاطفية وعلى شخصية غامضة. كما بمقدورهم أن يدَعوا الفكرة العاطفية الأساسية تنقل بمهارةٍ الأصولَ الغامضة للعلامة التجارية، وطعْمَها الفريد من نوعه، وتراثَها المكسيكي؛ فهذا من شأنه أن يجعل شخصية دوس إكيس تُضفِي تميُّزًا للعلامة التجارية على العرضِ الاحترافي لأنواع الجعة الفاخرة مثل هاينكن، والرسالةِ الهزلية لأنواع الجعة المحلية مثل باد لايت. سوف «تفوز» دوس إكيس بميزة عاطفية؛ ميزة تركِّز على مفهوم «إثارة الاهتمام».

## (١-٢) عرضٌ «مثيرٌ للاهتمام»

ولكن ماذا يعني بالضبط مصطلح «مثير للاهتمام»؟ وكيف ينبغي نقله في فئةٍ مكتظَّةٍ بمنتجات الجعة؟ لم يكن ممكنًا أن تتحمل دوس إكيس التكلفة الباهظة للدعاية عبر

وسائل الإعلام الوطنية مثل العلامات التجارية الكبيرة؛ وذلك لصِغَر حجم الشركة؛ لذلك ينبغي أن تصل رسالة فريق التسويق للمستهلكين دون ميزة حجم وسائل الإعلام الكبيرة. قالت ريفاس: «سوف نقلب رسالةَ الجعة التقليدية رأسًا على عقب؛ فبدلًا من عرض شاربي الجعة في مواقف هزلية، ستقول العلامة التجارية: «أنت تعيش حياةً مثيرة للاهتمام، وتتبع فلسفةً تبني أسلوب حياة أكثر إثارةً للاهتمام يمكنك عيشه. ونحن في دوس إكيس نشاركك هذه الفلسفة».» إذا اقتصرَتِ الرسالة الموجودة، الموجَّهة إلى الأشخاص الذين في العشرينيات من أعمارهم فحسب، على «النساء الفاتنات، والحفلات، ومطاردة السيارات»، فإن دوس إكيس ستجذب مستهلكين أساسيين أكثرُ ما يخشونه أن يشعر الآخَرون بالملل في صحبتهم.

في واحدةٍ ممَّا يمكن اعتباره حالات الخروج عن الدعاية التقليدية لفئة الجعة، لم يعرضوا رجلًا في العشرينيات من عمره منخرطًا في أنشطة مثيرة للاهتمام، بل بدلًا من ذلك، قالت ميلمو: «لم نرغب في أن يروا أنفسهم بالضرورة، بل أن يقولوا بدلًا من ذلك: «هذا الرجل مثير للاهتمام».» كنا نرغب في محاولة الوصول إلى عقلية مستخدمٍ تقول: «أنا بحاجة إلى تجارب مثل هذه؛ هذا هو الشخص الذي أريد أن أصبح مثله.» سيتمحور التواصل حول رجل واحد، مُلقَّب بجدارة بـ «الرجل الأكثر إثارةً للاهتمام في العالَم»، والذي سيمثل السرية والغموض. ربما يلمح عن كونه من المكسيك، ولكن بالتأكيد لن يفرط في إيضاح ذلك. والأهم من ذلك أن هذا الرجل سيدخل في عددٍ من التجارب المثيرة للاهتمام التي تهدف إلى إثارة انتباه المستخدم. يحتاج الفريق فحسب إلى معرفة مَن كان الرجل الأكثر إثارةً للاهتمام في العالَم.

لن يكون شخصًا في عُمْر الشباب مثل المستخدمين الذين أرادت دوس إكيس جذْبَهم؛ سيكون أكبر سنًّا؛ فكما أوضحت ميلمو: «وجدنا أن أكثر الأشخاص شبابًا يفتقرون إلى الموثوقية، فإنْ كانوا في هذه السن الصغيرة، فسيفتقرون إلى المصداقية في أن يكونوا قد عاشوا كل هذه الحياة المثيرة للاهتمام.» كذلك لم يرغب الفريق أيضًا أن تسبِّب العلامة التجارية للمستخدمين شعورًا بعدم الأمان؛ الأمر الذي يمكن أن يحدث إذا كان التواصل يصوِّر شخصًا في سنهم عاش هذه التجارب المذهلة والمثيرة للاهتمام؛ ولذلك، فإن شخصًا أكبر سنًّا سيكون «الرجل الأكثر إثارةً للاهتمام في العالم». بحث الفريق في جميع أنحاء الولايات المتحدة حتى «وجدنا فجأةً (كما قال فان دير هوفن) صورةً يعلوها الغبار لهذا الرجل ذي الشعر الرمادي الذي يمتلك كل ما نبحث عنه، كان مثاليًّا.»

كان الممثل جوناثان جولدسميث يقول إنه روسي يهودي من برونكس. وأضاف فان دير هوفن: «كان من الواضح أنه لم يكن مكسيكيًّا، لكنه كان محنكًا وبَدَا وكأنه رجل قد خَبُرَ الحياة.» وأضافت ميلمو: «كان شخصًا يمكن أن يقدره المستهلكون ويطمحوا أن يكونوا مثله عندما يصلون إلى عمره. كان أشبه بعمٍّ أو خالٍ رائع يظهر في المناسبات العائلية. لم يكن يمثل تهديدًا ولم يكن جالسًا على مقاعد طاولة المستهلكين في الحانة، ولكنه كان شخصًا سيودُّون الذهاب إليه ومقابلته.»

على الرغم من أن الفريق كان متحمسًا للحملة ولفكرة الرجل الأكثر إثارةً للاهتمام في العالَم، شعر بعض من فريق إدارة هاينكن بالقلق؛ يقول فان دير هوفن: «في بعض الأحيان، يتبين أن ثمة اختلافًا تامًّا بين الشخص الذي نتصوَّر أنه يمثِّل هذه الشخصية، وبين الشخص الفعلي الذي يتبيَّن لنا أنه يمثِّلها في نهاية المطاف. كانت إدارتنا واقعةً تحت انطباعٍ أنه سيكون من نوع شخصية جيمس بوند/جيسون بورن.» لم يكونوا مدركين لهذا الأمر. في الواقع، كان من الممكن أن يكون جولدسميث والد جيمس بوند.

كان العنصر الآخر المثير للجدل في الحملة هو عبارة النهاية؛ فكما ذُكِر في سيناريو الإعلان، فإن الرجل الأكثر إثارةً للاهتمام في العالم ينظر إلى الكاميرا ويقول: «أنا لا أشرب الجعة دائمًا، ولكن عندما أفعل ذلك، فإني أفضِّل دوس إكيس.» انتظر لحظةً؛ هل الرجل الأكثر إثارةً للاهتمام في العالم يقول حقًّا إنه لا يشرب الجعة دائمًا؟ تأمَّلْ طرقَ تواصُل العلامات التجارية الأخرى. هل تمنحك هذا الخيار؟ بعبارة أخرى، هل تقول أيٌّ منها: «مهلًا، نحن نعرف أنك لا تستخدم هذه الفئة دائمًا، ولكن عندما تفعل، استخدِمْ علامتنا التجارية»؟ كان هذا فِكْرًا مختلفًا اختلافًا جذريًّا. كان الرجل الأكثر إثارةً للاهتمام في العالم على وشك أن يعترف بأن المشروب الذي يختاره لم يكن «دائمًا» دوس إكيس. أضافت ريفاس: «إذا كان يشرب دوس إكيس طوال الوقت، فلن يكون مثيرًا للاهتمام بهذا القدر. عليه أن يكون جديرًا بالتصديق وصادقًا؛ فحياته كلها تتجاوز بكثيرٍ دوس إكيس؛ فجعة دوس إكيس تلعب دورًا ثانويًّا للغاية في رؤيته الكلية للأشياء.» وهكذا تحدَّتْ هذه الجملة البسيطة التفكير التقليدي، ولكنها ربما استطاعت أن تبني جسورَ ثقةٍ مع مستهلك دوس إكيس، وتزيد من روعة العلامة التجارية.

أقنع الفريق في النهاية إدارته على المضي قُدُمًا في هذه الحملة، وأُطلقت في ثمانية أسواق في الجنوب الغربي بميزانية ضئيلة. وعلى الرغم من قلة الميزانية، فإنها جذبت الانتباه. بدأ المستهلكون الحديث عنها، وشهد الفريق الكثير من الدردشة حول هذه الحملة

على الإنترنت، وارتفع حجم المبيعات ارتفاعًا كبيرًا في تلك الأسواق. ووفقًا لريفاس، كشفت شركة تقييم الدعاية ميلوارد براون أن الإعلان حلَّ ضمن نسبة الـ ٥ بالمائة الأعلى على الإطلاق في قاعدة بياناتها، التي ضمت إعلانات تجارية تليفزيونية بلغ عددها سبعين ألف إعلان خضع للاختبار. كانت النتائج قوية، حتى إن الخطط وُضِعَت على الفور لنقل فكرة الرجل الأكثر إثارةً للاهتمام في العالَم إلى بقية أنحاء الولايات المتحدة.

## (١-٣) من النجاح الإقليمي إلى إطلاق الحملة على المستوى الوطني

كُلِّف مدير العلامة التجارية الجديد بول سمايلز بمهمةِ إطلاقِ الحملة على الصعيد الوطني، مع الاحتفاظ بالزخم في الأسواق الإقليمية. كان سمايلز يرى مهمته على النحو التالي: «كان بوسعنا بالفعل نشر العلامة التجارية في بقية أنحاء البلاد، لتقديم فكرة الرجل الأكثر إثارةً للاهتمام إلى مَن لم تصل إليهم.»[4] كان سيأخذ الحملة ويوسِّعها لتصبح برنامجًا تسويقيًّا شاملًا يستهدف شاربي الجعة الذين يسعون لعيش حياة أكثر إثارةً للاهتمام. وشمل هذا تفعيلَ الحملة عبر وسائل التواصل الاجتماعي، وتفعيلَها في المتاجر، والعروض المتنقلة (أكثر البرامج إثارةً للاهتمام في العالَم)، وبرامج الرعاية الخاصة للفعاليات. ومع ذلك، لم تكن أيٌّ من أدوات التفعيل تلك لتُظهِر الرجل الأكثر إثارةً للاهتمام في العالَم؛ فقد أبقَتْه دوس إكيس محميًّا وغامضًا، مستخدِمةً إياه فقط في التواصل المباشر مع المستخدم.

فُتِنت البلاد بأسرها: ماذا سيفعل الرجل الأكثر إثارةً للاهتمام بعد ذلك؟ لم يكن شاربو الجعة فحسب هم الذين يريدون الاقترابَ أكثر من العلامة التجارية، أراد الموزِّعون وتجارُ التجزئة أيضًا المزيدَ من المنتجات والمزيدَ من الترويج، حرصًا على الاستفادة من الإثارة الفريدة وراء دوس إكيس. ووفقًا لسمايلز: «اكتشفنا حقًّا أننا كنَّا قادرين على زيادة مساحة تواجُدنا في المتاجر من خلال صفقات إضافية وإصدار نكهة الكهرمان الجديدة. ارتباطُنا بالمستهلك كان يقود شركاءَنا في العمل للسعي أيضًا وراء العلامة التجارية.»

كانت الأرقام على مدى فترة خمس سنوات مذهلةً، فوفقًا للبيانات الداخلية لهاينكن، منذ وقت إطلاق الحملة الإقليمية في عام ٢٠٠٧ حتى خريف ٢٠١١، زادت معرفةُ العلامة التجارية نحو ٤٧ بالمائة، وشهدت العلامة التجارية زيادةً في حجم مبيعاتها تتجاوز

الضعف؛ فعلى موقع فيسبوك، أصبحت العلامة التجارية للجعة «دوس إكيس» الأولى في تحقيق مليون إعجاب. وفي خريف عام ٢٠١٢، عرض برنامج «ساترداي نايت لايف» محاكاةً ساخرةً لإعلان «تريس إكيس» ضمَّتْ ضيفَ البرنامج جوزيف جوردون ليفيت كابنٍ للرجل الأكثر إثارةً للاهتمام (الذي قام بدوره جيسون سوديكس).

## (٢) خلق رابط

تسلِّط قصة دوس إكيس الضوءَ على أهمِّ جزءٍ في عملية تكوين علاقة بين العلامة التجارية والمستهلك؛ وهو القدرة على تحويل منتجٍ عادي ذي سمات معينة إلى علامة تجارية لها صفات بشرية، بحيث تصبح جاذبةً للمستهلك. فكِّرْ في التشابُه بين هذا وبين علاقاتك الشخصية؛ ربما تعرف نمط شخصيتك (أو على الأقل تعتقد أنك تعرفه)، ويكون لديك إدراك جيد للغاية لنوعية الأشخاص الذين ينجذبون إليك، ونوعية الأشخاص الذين تنجذب إليهم، ونوعية الأشخاص الذين تختارهم — والأهم من ذلك، الذين لا تختارهم — كأصدقاء. علاقاتُنا (خاصةً العلاقات الرومانسية) تبدأ بالانجذاب. على أكثر المستويات سطحيةً، تجذبنا سماتُ الشخص الآخر البدنية؛ مثل العينين والشعر والوجه والجسم وما إلى ذلك، وقد بدأ العديد من العلاقات اعتمادًا على الانجذاب الجسدي الصرف. ومع ذلك، لكي تصبح العلاقة دائمةً، يتعيَّن علينا أن نتجاوز السمات الجسدية إلى السمات الشخصية والقواسم المشتركة والروابط العاطفية، وإمكانية تشارُك الخبرات.

تتبع العلاقات بين العلامة التجارية والمستهلك مسارًا مماثلًا، وغالبًا ما يقع المسوِّقون في شَرَك التفكير في المستهلكين من حيث سماتهم «الجسدية» — العمر والنوع ومستوى الدخل ومستوى التعليم وما إلى ذلك — دون التوغُّل أعمق من ذلك. سَلْ مديرَ علامة تجارية مبتدِئًا عن مستهلكيه وستجده يصفهم عادةً بهذه الصفات الديموجرافية. وبالمثل، غالبًا ما يقابِل المستهلكون العلاماتِ التجاريةَ كمجموعات من الصفات أو السمات التي تجتمع معًا لتقدِّم لهم ميزةً وظيفيةً ما — أو لا تقدِّمها. بالنسبة إلى تلك العلامات التجارية التي لا يشعر المستهلكون بشيء يربطهم بها، ستكون عاطفتهم أقلَّ تجاهَها؛ وهذه هي العلاماتُ التجارية التي تلبِّي حاجةً معينة، ويمكن بسهولةٍ الاستعاضةُ عنها بشيءٍ آخر «قريب منها بما فيه الكفاية»، إذا كان هذا أكثر ملاءمةً.

لكن العلاقات الأقوى بين العلامة التجارية والمستهلك، مثل العلاقات البشرية الحقيقية، تتجاوز السمات المادية والعملية. يبدأ مديرو العلامات التجارية الساعون

لهذه العلاقات في تصنيف المستهلكين ضمن مجموعات نفسية؛ وفْقَ توجُّهاتهم الذهنية ومعتقداتهم وهواياتهم ومشاعرهم. وفي أقوى العلاقات بين العلامة التجارية والمستهلك، يختبر المستهلك أيضًا العلامةَ التجارية (ويصفها)، لا من حيث ما تقدِّمه له بقدر ما يخبرها (أو يصفها) من حيث ما تبثُّه فيه من مشاعر. تتخذ العلامات التجارية القوية شخصياتٍ لا تكون جذَّابةً فحسب بالنسبة إلى المستهلكين، ولكن تكون أيضًا مُلهِمةً لهم. من خلال خبرتي، تؤدِّي العلاقة الرومانسية بين أقوى العلامات التجارية والمستخدمين، إلى شعورهم فعلًا بأن العلامة التجارية «مصمَّمة خصوصًا من أجلهم».

كان هذا هو حال دوس إكيس. حقَّقَ فريق العلامة التجارية النجاحَ من خلال الفهم الحقيقي للمستهلك الذي أرادوا الدخولَ في علاقة معه؛ فطوروا سمات المنتج المادية والمزايا الوظيفية بنجاحٍ إلى سلسلةٍ من المزايا العاطفية والاجتماعية، أوصلوها بعد ذلك عبر شخصية العلامة التجارية الفريدة. وكان عرض العلامة التجارية الجذاب — أو بعبارة أخرى المثير للاهتمام — معقَّدًا وسهلَ الفهم في الوقت ذاته.

سوف نركِّز فيما تبقى من هذا الفصل على فهم المستهلك من أجل البناءِ على سمات المنتج المادية، وتطويرِ عرضٍ شامل للعلامة التجارية من شأنه أن يخلق ارتباطًا فعليًّا بينها وبين المستهلك. وسنناقش على وجه التحديد تصميم عرضٍ ذي ميزة عاطفية واجتماعية هادفة تتجلَّى من خلال شخصية جذَّابة.

الشخصية والارتباط والعلاقة، أمورٌ تبدأ جميعها عندما نفهم ونعرف عملاءنا؛ فكيف نستطيع معرفتهم؟ الاتجاه الشائع في التسويق هو التركيز على التحليلات، فالأمل يكمن في أن «البيانات الضخمة» سوف تحل جميع مشكلاتنا وتزيد كثيرًا من تأثير كل جهودنا التسويقية. والاندفاع المجنون الحالي نحو البيانات الضخمة يذكِّرني بمشاهدة فريق الكرة اللينة — الذي تلعب فيه ابنتاي التوءم البالغتان من العمر ست سنوات — أثناء اللعب؛ إذ يضرب شخصٌ ما الكرة، وتجري جميع اللاعبات التسع في الملعب بجنونٍ وراءها. لا أحد يغطي القاعدة الأولى، فتتوقَّف المباراة. من وجهة نظري، هوس التحليلات لدى كلٍّ من الجانب الأكاديمي والجانب التطبيقي لمجال التسويق يعكس خطأً مشابِهًا؛ فهو يشتِّتنا عن اللعبة الفعلية.

لا يوجد حل سحري من شأنه أن يُحدِث تحولًا في التسويق. وعلى الرغم من أن التحليلات تمثِّل مجموعةً قوية من الأدوات الجديدة التي لها مكانها بالتأكيد في عالم التسويق، فإنها ليست الدواء لكل داء؛ فالبيانات بطبيعتها موضوعية، ونادرًا ما تمكِّننا

من فهم جوهر المستهلكين. علاوةً على ذلك، تقيس التحليلاتُ فقط ما نطلب منها قياسَه. فيما يتعلَّق بدوس إكيس، صاغت كيرستن ريفاس الأمر على هذا النحو: «لو كنا اتبعنا فحسب دراساتِ التقسيم إلى شرائح وتصنيف المستهلكين على أساس قوائم تتضمن ما يحبون وما يكرهون، ما كنا لنكتشف أبدًا الفكرة «المثيرة للاهتمام»، وما كنا لنستطيع تطويرها إلى أداة ترويجية ناجحة. كانت الفكرة فكرةً اجتماعية وحوارية للغاية، ولم تكن لتظهر من خلال استخدام البيانات الضخمة أو التحليلات.» فالمستهلكون ليسوا مجرد أرقام، كما أنهم ليسوا مجرد أفراد يخضعون لدراسات استقصائية. لا تخبرنا البيانات الضخمة عن كيفية الوصول إلى عاطفة المستهلك أو روحه، والبياناتُ الضخمة لا تُقِيم علاقاتٍ مع الآخرين. لترسيخ العلاقة حقًّا، عليك التحاور، وكونك ممثِّلًا جيدًا للعلامة التجارية يتطلَّب منك أن تستمع إلى الحوارات. وإذا لم تَقُمْ بذلك، فسوف تفقد اللحظةَ الخاصة، الفكرةَ الجوهرية، العنصرَ السحري الذي يعزِّز «العلاقة الرومانسية» المحتملة.

توجَّهَ فريق دوس إكيس للبحث عن هذا العنصر السحري، فاستطاعوا التعرُّفَ على مخاوف مستهلكي العلامة التجارية المحتملين وأحلامهم، وانطلاقًا من هذه الأمور صنعوا شيئًا جذَّابًا بطبيعته، وهو درس مهم لأي مسوِّق؛ مثال كلاسيكي على الانتباه للصورة العامة والتفاصيل على حد سواء. يمكن أن تمنحنا الأرقام والنماذج منصةَ انطلاق، ولكن إذا اعتمدنا عليهما تمامًا، فسوف نغفل عن اللحظة التي ستكشف لنا شيئًا حيويًّا للغاية ومهمًّا جدًّا للمستخدمين المحتملين، فنفقد فرصتنا المثلى لإقامة علاقة هادفة وذات معنًى معهم.

## (٣) المستهلك المميز

ببساطة، ثمة مستهلكون ينسجمون مع علامتنا التجارية أكثر مما ينسجمون مع خيارات أخرى. نحن نعلم أن المستهلكين يختارون العلامات التجارية، لكن العلامات التجارية كذلك تختار مستهلكيها؛ ومن ثَمَّ يجب على العلامات التجارية أيضًا محاولة التركيز على أولئك المستهلكين الذين تريد أن تُقِيم علاقةً معهم. هؤلاء هم المستخدمون الذين سوف يقدِّرون العلاقة كثيرًا لدرجة أنهم لن يقبلوا أيَّ بديل، سوف يُقاوِمون الحاجة إلى «الخيانة» عندما يقدِّم أحدُ المنافسين قسيمةَ تخفيض أو عرضًا آخَر مُغرِيًا. وأهم المستهلكين ستكون لديهم القدرةُ على التأثير على مستهلكين آخَرين؛ فستعمل توصيتهم

على إقناع أصدقائهم وأقاربهم. وهؤلاء المستهلكون تحديدًا — الذين سوف أشير إليهم باسم «المؤثِّرين» — بمثابة عامل حيوي من أجل صحة العلامة التجارية عمومًا؛ تأثيرهم يلهم ويحفِّز الآخرين. وإذا سارت جميع الأمور وفقَ الخطة، فإن كثيرًا منهم سيصبحون في النهاية مروِّجين للعلامة التجارية عن طريق توصيل مزايا العلامة التجارية على نحوٍ خفي أو علني.

وكمثالٍ على تحديد الأشخاص المؤثِّرين بالنسبة إلى العلامة التجارية والتسويق لهم، تأمَّلْ تجربتي الخاصة في باوريد. تذكَّرْ أن استراتيجيتنا كانت تتمثَّل في أن يركِّز مشروب باوريد جهودَه على الجيل القادم من مستخدمي المشروبات الرياضية؛ أيِ المراهقين الذين ينضمون إلى هذه الفئة من المنتجات. كان من الممكن أن نتوقَّف عند هذا الحد، كان يمكننا محاولة تسويق منتجاتنا لتركيبة سكانية عامة من مستخدمي المشروبات الرياضية المراهقين؛ ولكنْ كما تعلم الآن، فإن خلْقَ علاقة قوية يتطلَّب أكثر من مجرد التواصُل مع تركيبة سكانية عامة من المستهلكين حول سمات المنتج على مستوًى سطحي. التركيبةُ السكانية تمنحنا منصةَ انطلاقٍ، ولكنْ علينا أن نتجاوَز السمات المادية؛ فمن أجل إقامة علاقة عاطفية فعلية مع الصِّبْية المراهقين وهم ينضمُّون إلى فئة المشروبات الرياضية، كان علينا أن نخاطِب توجُّهًا ذهنيًّا معينًا أو سماتٍ شخصيةً نفسية معينة يتشاركون فيها؛ توجُّهًا ذهنيًّا يراه الآخَرون جذَّابًا وينجذبون نحوَه.

من الواضح أن فهم الألعاب الرياضية سيكون أمرًا حيويًّا؛ ولكنْ على نحوٍ أكثر تحديدًا، كان علينا أن نفهم العلاقةَ العاطفية الأساسية بين الأطفال والرياضة. أظهرَتِ الأبحاث أنه في حرمِ مدرسة ثانوية عاديٍّ، كان يُنظَر إلى كبار الرياضيين عمومًا على أنهم «كبارُ الحَرَم المدرسي». (أشار تسعون بالمائة من الشباب الذكور إلى أن أروع الأطفال كانوا بارعين للغاية في الألعاب الرياضية.)[5] كانت آراء الرياضيين تُتَّبَع؛ فقد كانوا معيارًا للروعة واعتُبِروا قادةً بين أقرانهم. في مجتمع المدرسة الثانوية العادي، ربما لا يبدءون اتجاهًا جديدًا، ولكنْ في كثيرٍ من الأحيان موافَقتُهم على الاتجاهات الناشئة تشير إلى أي الاتجاهات سينجح وأيها سيفشل. إذا لم يدعموك، فلن تكتسب شرعيةً. كان هدفنا الدخول في علاقةٍ مع هؤلاء الشباب، تقوم على أساس الالتزام القوي؛ لأنه إذا استطعنا جعْلَهم يشعرون بتحمُّس للعلامة التجارية، فإن موافقتهم من المحتمل أن تشجِّع الاستهلاكَ بين أصدقائهم. إذا استطاعَتِ العلامة التجارية الانخراطَ في علاقةٍ مع

المستهلك الذي يُلهِم الآخرين، فسوف توجد فرصةٌ جيدة لأنْ تصبح العلامةُ التجارية مقبولةً بين أتباع ذلك الشخص المؤثِّر.

لا تركِّز استراتيجية الشخص المؤثِّر تركيزًا دقيقًا فحسب على دفْعِ هذه المجموعة الصغيرة الشديدة الأهمية من القادة الرياضيين في المدرسة الثانوية إلى الالتزام في علاقةٍ مع العلامة التجارية، ولكنْ تركِّز أيضًا على جعلهم ممثِّلين للعلامة التجارية بالنسبة إلى أطفال آخَرين، بما في ذلك إخوانهم الأصغر سنًّا. لتكن جاتوريد المشروبَ الرياضي للآباء، وسنكون نحن باوريد المشروب الرياضي لهؤلاء المراهقين.

## (٤) تقديم مزايا عاطفية واجتماعية

لتكوين رابطة عاطفية مع هؤلاء الشباب، كان علينا أن نفهم عقلية الرياضة؛ وهذا سيمكِّننا من استنتاج الاحتياجات المحتملة التي ستلبِّيها المشروباتُ الرياضية. ثمة سؤالان كبيران بحاجةٍ إلى إجابة: لماذا يمارس الأطفال والمراهقون الرياضةَ؟ وماذا يستمِدُّون منها عاطفيًّا؟

على أبسط المستويات، تمثِّل الرياضة مرحلةً انتقالية من مرحلة الطفولة إلى مرحلة البلوغ. بالنسبة إلى الصِّبْية المراهقين، هذه هي المرة الأولى التي يُظهِرون فيها ذكورتَهم. والرياضة تعلِّم الصِّبْية مفهومَ الفوز والخسارة، كما تعلِّمهم أيضًا دروسًا أساسية عن المثابَرة، وتساعد في زيادة ثقتهم، وتكافِئ بذْلَ الجهد والعمل الجاد. سيكون ربطُ العلامة التجارية بالدوافع العاطفية الأساسية لممارسة الرياضة لدى المراهقين؛ السبيلَ الذي يُقِيم من خلاله مشروبُ باوريد علاقةً مع هؤلاء الصِّبْية. سيكون مهمًّا بالنسبة إلى العلامة التجارية أن تصبح جزءًا من روتين حياتهم الرياضية، وسيتعين علينا أن نعرض العلامة التجارية كجزء أساسي وظاهر من المعدات الرياضية التي ستكون على أرض الملعب؛ فكما سيحتاج لاعبو الكرة قفازاتهم، ويحتاج السبَّاحون نظاراتهم، ويحتاج العدَّاءون أحذيتهم الرياضية، فإن مستهلكينا المراهقين سيحتاجون باوريد.

فكِّرْ في الوصول إلى هذا الارتباط العاطفي مع علامتك التجارية؛ فعلى غرار إيجاد الميزة الوظيفية الصحيحة، فإن السبيل إلى اكتشاف الميزة العاطفية هو اكتشاف شيء يمكنك امتلاكه ويرتبط ارتباطًا منطقيًّا بميزة عاطفية. كيف ذلك؟

أولًا: «اعثرْ على الثغرة العاطفية». سوف يتشارك المستهلكون في احتياجات وظيفية متماثلة، وسيدخلون فئة منتجات معينة للحرص على تلبية تلك الاحتياجات. مفتاح نجاح

العلامة التجارية في هذه الفئة هو ربط تلك الميزة الوظيفية بحاجة عاطفية مهمة تحفِّز هذه الحاجة الوظيفية. توجد حاجة قوية قائمة على العواطف لدى المستهلك في كل فئة تقريبًا، ومهمتُك هي العثور عليها. لن تكون واضحةً؛ فالبحثُ فيما وراء المزايا الوظيفية أمرٌ صعب؛ إذ يتطلَّب مهاراتِ تفكيرٍ أعلى. التحدُّث مع المستهلك المثالي والإنصات إليه والتواصُل معه؛ كلُّ ذلك سيكون أساسيًّا في تحديد المساحة العاطفية المغرية التي يمكن لعلامتك التجارية أن تتميَّز فيها.

ثانيًا: «حدِّدْ تلك المساحةَ العاطفية واستكشِفْها بدقةٍ». من نافلة القول أن الناس معقَّدون؛ فمن أجل ربطهم بفاعليةٍ بالعلامة التجارية، يجب علينا أن نفهم الطرقَ المتعددة التي ترتبط بها عواطفُهم بالفئة، وسيساعد استخدامُ أساليب نوعية محددة، مثل المقابلات التي تُجرَى مع المستهلكين وتُطرَح عليهم خلالها أسئلةٌ من شأنها إظهارُ المشاعر العاطفية الحقيقية لدى المستهلكين تجاه هذه الفئة. اطلبْ من المستهلك تقديمَ مزيدٍ من التفاصيل حول ميزة وظيفية: «حسنًا، إذن هذا المنتج يروي عطشك. ماذا يعني ذلك بالنسبة إليك؟» إذا قال: «بإرواء عطشي، يتيح لي المنتج الاحتفاظ بتركيزي في المباراة لفترة أطول.» فاسأله: «إذا ظللتَ محتفظًا بتركيزك في المباراة لفترة أطول، فماذا تجني من وراء ذلك؟» ربما يقول: «هذا يعني أنني أبذل أقصى جهدي.» فاسأله: «إذا كنتَ تبذل أقصى جهدك، فماذا يعني ذلك؟» ربما يرد قائلًا: «هذا يعني أنني يمكن أن أزيد من فرص فريقي في النجاح، وهو ما يمنحنا فرصةً أفضل للفوز.» ثم اسأله: «إذا زدتَ من فرص فريقك في النجاح، فماذا يعني ذلك؟» وهكذا دواليك. إنها عملية تكرارية، واصِلْ تلك الأسئلة المتسلسلة حتى تتكوَّن لديك بنيةُ ميزةٍ قوية تتوافق مع المزايا الوظيفية الأولية التي يراها المستهلك.

أخيرًا: «انظرْ خارج فئتك». استعِنْ بفئات مماثلة للحصول على أفكار حول كيفية ترابُط المستهلكين عاطفيًّا في إطار حالة احتياجٍ ما؛ على سبيل المثال: لاستكشاف تموضع العلامة التجارية باعتبارها «جزءًا من العتاد الرياضي»، قضى فريقُ العلامة التجارية باوريد الكثيرَ من الوقت في مشاهدة غيرهم من مقدِّمي المعدات الرياضية — نايكي وأديداس ورولينجز — لفهمٍ أفضلَ لكيفية الارتباط بالأنشطة الرياضية للمراهقين الذكور.

ركَّزَ كلُّ شيء فعلَتْه باوريد تركيزًا دقيقًا على الذكور من الشباب المؤثِّرين «المنخرطين في أنشطة رياضية». كان هذا التركيز هو جوهر استراتيجية العلامة التجارية باوريد؛

فإذا دعم القادةُ في الأوساط الرياضية بالمدارس الثانوية هذه العلامةَ التجارية، فستكون لدينا فرصةٌ أفضل لتبنِّي زملائهم في الفِرَقِ الرياضيةِ العلامةَ التجارية. تصوَّرَ فريقُ العلامة التجارية سيناريو يكون فيه شرْبُ باوريد بمثابة «شارة» للمستخدِم تقول شيئًا عنه باعتباره «شخصًا رياضيًّا». الشارة هي رمز يروي شيئًا للعالَم حول «المستخدِم». إذا اكتسبَتْ باوريد قيمةَ شارةٍ وأصبحَتْ رمزًا يشير إلى أن المستهلك يأخذ الرياضة على محمل الجد، يمكن تعزيزُ القيمة الاجتماعية للعلامة التجارية. بعبارة أخرى، لم ترغب العلامة التجارية فقط في الجذب العاطفي للذكور من الشباب النَّشِطين رياضيًّا، ولكن أرادَتْ أيضًا أن تسهم في تعزيز مكانتهم الاجتماعية بين أصدقائهم وأقرانهم.

لا يزال معظم المسوِّقين يبخسون التأثيرَ الاجتماعي الذي يمكن أن تجلبه العلامة التجارية للمستهلك قدرَه. يمكن أن تكون العلامات التجارية بمثابة شارة تقول شيئًا للآخرين حول ما يؤمن به المستهلك وتوجُّهاته الذهنية وآرائه، وتشير في نهاية المطاف إلى كينونة هذا المستهلك كشخصٍ. بدأ فريق دوس إكيس بمهمة معينة؛ ألَا وهي تشجيع الأشخاص المؤثِّرين الرئيسيين لديهم — الذين كانوا يُعتبَرون مثيرين للاهتمام — على أن يصبحوا أكثر إثارةً للاهتمام. ورأى أتباعهم — الذين يرغبون أيضًا أن يكونوا أكثر إثارةً للاهتمام — دوس إكيس مَدْخَلًا لبدء المحادثات؛ فمن وجهة نظرهم، إذا كان الأشخاص المؤثِّرون يشربون دوس إكيس وقبلوها كعلامة تجارية، فلماذا لا يفعلون ذلك هم أيضًا؟

بالعودة بالنقاش إلى نموذج العلاقة، يكمن مفتاحُ نجاح هذه السلسلة من الحوارات والتأثيرات — الخاصة بالعلاقات — في قدرتنا على التفاعل الاجتماعي؛ فنحن كبشرٍ كائناتٌ اجتماعية، ننمو عندما نتفاعل مع الآخرين، والأكثر من ذلك أننا يجب أن نتفاعل وإلا فإننا سنتوقَّف عن أن نكون بشرًا كاملين من الناحية الوظيفية؛ هذه حقيقة أساسية قوية. إنَّ جل ما تريده دوس إكيس هو أن تكون جزءًا صغيرًا من هذا التفاعل، تريد أن تكون العلامةَ التجارية التي تبثُّ في المستهلك الثقةَ لمعرفة أنه في الواقع شخصٌ مثيرٌ للاهتمام، ويمكنه الانخراط في علاقات مع الآخرين.

لاحِظْ أيضًا أن فريق دوس إكيس اعتمَدَ على عبارة «ابقَوْا على ظمئكم يا أصدقائي»، التي تشير إلى أننا ينبغي أن نكون في بحث دائم عن مغامرات جديدة، وألَّا نكتفي أبدًا بما حقَّقْناه. إنها تشير إلى أن هدفنا يجب أن يكون عيشَ حياةٍ يمكننا أن ننظر إليها بقليلٍ من الأسف عندما نصل إلى عُمْر الرجل الأكثر إثارةً للاهتمام في العالَم، لإدراكنا أننا عشنا حياتَنا على أكمل وجه. تريد دوس إكيس أن تكون بمثابة تذكرةٍ بسيطة بأننا

نمتلك خيارات طوال حياتنا، وأننا نستطيع — إذا رغبنا — اختيارَ أسلوبِ حياةٍ لا يعرف حدودًا. وقالت ريفاس: «بالنسبة إلى المستهلكين خاصتنا، الأشياءُ المادية أقلُّ أهميةً، والتجاربُ أكثرُ أهميةً. هم لا يريدون اختلاقَ تجارب، بل يريدون خوْضَها وعيشَها؛ ومن ثَمَّ، نصبح علامةً تجارية تتوافق أقوالُها مع أفعالها.» هذا النوع من الإلهام هو الذي يميِّز أقوى العلامات التجارية عن بقية الخيارات، ويبيِّن الميزةَ الاجتماعية التي يمكن أن تقدِّمها العلامة التجارية.

تذكَّرْ مفهومَ قيمة الشارة. إذا مكَّنَتِ العلامةُ التجارية المستهلِكَ من تقديم بيان عن نفسه، فإن المستهلك سيجد في نهاية المطاف مزيدًا من القيمة في هذه العلامة التجارية، وقد يدفع من أجلها أكثرَ ممَّا يدفع من أجل علامةٍ تجارية لا تقدِّم تلك الميزة الاجتماعية نفسها. دَعْنا نَعُدْ إلى العلامة التجارية سمارت ووتر لنرى هذا عمليًّا.

## (٥) ابتكار شارة مميزة

ظلت سمارت ووتر، منذ نشأتها في عام ١٩٩٦، تغيِّر طريقةَ تعريف فئة المياه المعبَّأة؛ فقبل إطلاقها كانت المياه المعبَّأة تمثِّل السلعة الأهم، ولم يكن يوجد سوى اختلافٍ بسيط بين العلامات التجارية التي تشكِّل هذه الفئة. كان تصوُّرُ المستهلك عمومًا هو أن المياه كانت واحدة، وبالرغم من وجود علامات تجارية متعددة ضمن هذه الفئة، فإنها بدت أشبه بالسلع. كانت معظم طرق التعبئة متماثلةً — زجاجات بلاستيكية تشبه زجاجات المشروبات الغازية، وملصقات زرقاء، وإشارات غامضة إلى بعض منابع المياه — وكانت الدعاية قليلةً؛ ونتيجةً لذلك، تحوَّلَتْ هذه الفئة إلى فئة تمتلك فيها الشركاتُ صاحبةُ أقوى توزيعٍ (كوكاكولا بعلامة دساني، وبيبسي بعلامة أكوافينا) أكبرَ حصة سوقية.

مع علامتها التجارية سمارت ووتر، كانت جلاسو تغيِّر جذريًّا طريقةَ تفاعُل فئة هذا المنتج مع قاعدة المستهلكين؛ فعندما قُدِّمت على مستوًى إقليمي في أواخر تسعينيات القرن العشرين، امتطَتْ سمارت ووتر موجةَ فئةِ المياه المعبَّأة التي كانت تحصد مكاسبَ التغييرات الاستهلاكية الكبيرة ونمو الفئة. كان الدافع وراء الموجة يعود جزئيًّا إلى الجرعة الكبيرة من الدعاية التي أُطلِقت عبر وسائل الإعلام حول مدى أهمية الماء لصحة الفرد. في ذلك الوقت، كان مستهلك المياه المعبَّأة يتلقَّى كمًّا كبيرًا من الأخبار والقصص المتعلِّقة بضرورة الحفاظ على مستوى الماء في الجسم من أجل صحة أفضل. وكانت النساء — اللاتي يمثِّلن نسبةً كبيرة من قاعدة المستهلكين — يسمعن أن تناوُل الماء بكمية

أكبر يجعل الجسم رطبًا وأكثر نقاءً، الأمر الذي له فوائد تتراوح بين الإبقاء على الوزن منخفضًا والتخلص من مشكلة جفاف البشرة. فجأةً، رأيتُ النساء في كل مكان يحملْنَ زجاجات مياه في أيديهن؛ فأثناءَ السير في الشارع أو الذهاب إلى الاجتماعات أو التوجُّه إلى الصالة الرياضية، كانت النساء يحملن زجاجات مياه مثلما كنَّ يحملْنَ حقائب اليد الخاصة بهن. كانت زجاجةُ المياه تتحوَّل في الواقع إلى جزءٍ من الإكسسوارات، شيء ينبغي أن يُرى معهن. وكانت سمارت ووتر تمتلك شيئًا من شأنه أن يمكِّنها من أن تصبح قطعةَ الإكسسوار الأهم.

قبل ذلك، ردًّا على التشابُه الذي أطَلَّ بوجهه على مطوِّر علامة سمارت ووتر، داريوس بيكوف، في ممر المياه المعبَّأة؛ أشار إلى أن التعبئة (بالإضافة إلى الميزة الوظيفية الفريدة التي تحقَّقَتْ من خلال الدورة الهيدرولوجية الذكية) واحدةٌ من طرق قليلة لتمييز علامته التجارية؛ ولذلك توجَّهَ إلى المهندس المعماري ومطوِّر المنتجات الشهير فيليب ستارك لتصميم زجاجة سمارت ووتر. كان ستارك يصمِّم كلَّ شيءٍ، من العصارات إلى الديكور الداخلي للفنادق واليخوت، وكان بمقدوره أن يصمِّم زجاجةً طويلة ورفيعة وعصرية في مظهرها؛ لا تشبه بتاتًا زجاجات المياه الأخرى التي تهيمن على رفوف المتاجر.

عزَّزَتِ العلامة التجارية هذه السمات لتطوير علامة سمارت ووتر التجارية. كان لديهم اسم فريد — سمارت ووتر — وكان شديد الجاذبية بالنسبة إلى المستهلك. مَن ذا الذي لا يريد أن يكون ذكيًّا؟ كان لديهم تصميم للمنتج مختلفًا عن المياه المعبَّأة الأخرى، سواء في طريقة صناعتها أم طريقة تعبئتها. والتعبئة، التي لم تشبه تعبئة أي منتج آخر في هذه الفئة، استطاعت أن تضع أساسًا لميزة عاطفية قوية من شأنها أن تعزِّز في نهاية المطاف سمعةَ العلامة التجارية.

ولأن النساء كنَّ يحملْنَ المياه المعبَّأة كإكسسوار، فلماذا لا تُستغَل هذه النزعة؟ وكما يوضِّح مات كان، النائب الأول السابق لرئيس قسم التسويق في سمارت ووتر: «كنَّا نمتلك الإكسسوار المثالي. كانت العبوات شديدة التميز؛ فمن ناحية، كانت الزجاجة القائمة بسيطةً للغاية وبعيدةً عن التكلُّف، لكنها كانت تمتاز في الوقت نفسه بنعومة الملمس، التي مثَّلت شيئًا أنيقًا بالنسبة إلى المستهلكين.»[6] وعلى غرار رغبتنا في أن يكون باوريد جزءًا أساسيًّا من المعدات الرياضية في الملعب، كان هدف مات كان أن تكون سمارت ووتر دائمًا في أيدي الأشخاص المؤثِّرين بينما هم مُنهمِكون في حياتهم اليومية. كان هدف العلامة التجارية أن تصبح أيقونةً يقول مَن يحملها: «الاهتمام بنفسي مهم

بالنسبة إليَّ، وتساعدني سمارت ووتر على أن أظهر بأفضل مظهر، وأشعر بأفضل شعور.»

على غرار باوريد، طوَّرَتْ سمارت ووتر استراتيجيةً قوية للتأثير. حدَّدَ الفريقُ الشخصَ المؤثِّر بالنسبة إلى سمارت ووتر، وهي امرأة كانت تُعتَبَر شديدةَ الاهتمام بصحتها، ولكنها تتمتع أيضًا بحسٍّ أناقةٍ قوي. ومن الواضح أنها كانت ستحتاج إلى أن تكون مهتمة بميزة العلامة التجارية الوظيفية الخاصة بالدورة الهيدرولوجية الذكية. ولم يكن اهتمامها أقلَّ بمسألة أن يُنظَر إليها باعتبارها قائدةً لجماعة رفيقاتها؛ كانت تمثِّل الشخصيةَ التي تتطلَّع الأخريات إلى أن يصبحن على شاكلتها، وخصوصًا في مجالَيِ الصحة البدنية والأزياء؛ فإذا رأَتْ أخريات أن معها منتجًا يحمل العلامة التجارية، تزداد احتمالاتُ أن يقتنينَ المنتجَ نفسه. تركِّز الاستراتيجية على جعل الشخص المؤثِّر يرى سمارت ووتر كشارة تعكس شيئًا عن شخصيته وما يتعلَّق به؛ مثل علامة تجارية معينة لحقيبة يد أو وشاح.

## (٦) البناء التدريجي

كيف استطاعت سمارت ووتر ابتكارَ شارة؟ كان مفتاح النجاح في ذلك هو الدخول في علاقة مع المؤثر بحيث يَكتشف أن العلامة التجارية أكثر من مجرد ماء. لقد رأينا أن أكثر العلامات التجارية نجاحًا تبدأ بالمنتج ذاته، لكنها لا تتوقف عند هذا الحد؛ ففي سياق العلاقة، الإعدادُ الواعي لبناء شخصية العلامة التجارية يوفر وسيلةً للتواصُل المستمر بشأن سمعة العلامة التجارية والعمل على بنائها. دَعْنا نُلْقِ نظرةً أكثر تعمُّقًا على بناء سمعة العلامة التجارية في سياق العلاقة بين العلامة التجارية والمؤثِّر.

### (٦-١) المزايا الوظيفية والعاطفية

تذكَّرْ أننا نبدأ بالمنتج ذاته، وتحديدًا «مميزاته وسماته». إذا تناولنا مثال سمارت ووتر، نجد أن سمات المنتج تشمل الزجاجةَ الطويلة الملساء، وكلمةَ smartwater المكتوبة بأحرف صغيرة، والنوادرَ المكتوبة على ملصق العبوة، والإلكتروليتات المضافة، وحتى عملية تقطير البخار. والآن علينا ترجمة تلك السمات إلى «مزايا وظيفية». بمنطق البشر، تتمثَّل المزايا الوظيفية فيما يفعله الشخص لشريكه؛ إنها ما يقدِّمه الشخص ماديًّا للآخَر

(على سبيل المثال: أن يكون رفيقًا له، أن يُسدِي إليه معروفًا، أن يحتضنه، وما إلى ذلك). في مثال سمارت ووتر، تشمل المزايا الوظيفية للعلامة التجارية الترطيبَ الفعَّال، والطعمَ الرائع، وكوْنَها عنصرًا أساسيًّا في النظام الصحي للمستهلكين ورفاهيتهم.

تُعرَّف «المزايا العاطفية» بأنها تلك المشاعر التي تثيرها العلامةُ التجارية لدى الشخصِ المؤثِّر. ويجب أن تكون مرتبطة ارتباطًا وثيقًا بفوائد العلامة التجارية الوظيفية، وهذا هو المكان الذي يجب على العلامة التجارية أن تؤسِّس عنده ارتباطًا أعمق مع الشخص المؤثر. نحن الآن ندخل إلى نطاق العلاقة الخصبة. ما المشاعر التي تبثها العلامة التجارية في المستهلك ويشعر بها عندما يستخدمها؟ إذا كنتَ قد فعلتَ ما عليك وانخرطتَ حقًّا مع الشخص المؤثر لفهم نقاطِ شغفه واحتياجاته العاطفية، وسببِ رغبته في الدخول في علاقةٍ مع علامتك التجارية؛ ينبغي أن تكون قادرًا على اكتشاف الفوائد العاطفية. في مثال سمارت ووتر، تشمل هذه الفوائد إكساب المستهلكِ الثقةَ بالنفس للتيقُّن من أنه أنيق، و«الشعور» بأنه يفعل شيئًا مفيدًا لجسمه من خلال تنقيته.

## (٦-٢) المزايا الاجتماعية

لكن لا يمكن أن يتوقَّف الأمر عند هذا الحد؛ فكما ذكرنا سابقًا، المكوِّن الاجتماعي للعلامة التجارية ضروريٌّ؛ فقدرةُ العلامة التجارية على تقديم مزايا اجتماعية للشخص المؤثر — سواء أكان عن طريق العمل كقيمة كلامية في البيئة الاجتماعية، أم كشارة تخبر الآخرين بشيء عن هذا الشخص كفردٍ — أمرٌ بالغ الأهمية للعلاقة بين العلامة التجارية والمستهلك. دَعْنا نُسَمِّ هذه القدرة «الميزةَ الاجتماعية» للعلامة التجارية؛ فمن الأهمية بمكان أن نسأل أنفسنا كيف سنعزِّز الميزة الاجتماعية للعلامة التجارية؟

تتمثَّل إحدى الطرق في «تقديم قيمة القصة». فكما أوضحَتْ حملةُ دوس إكيس، جميعنا نرغب في أن نكون مثيرين للاهتمام؛ نريد قصصًا. كانت الحملة الإعلامية لدوس إكيس تمتاز بثراء وعمق مقترَنَيْن بها لدرجة أنها كانت تثير قدرًا كبيرًا من الحديث عنها بين المستهلكين الذين كانت تسعى وراءهم. كان المستهلكون ينقلون قصص الرجل الأكثر إثارةً للاهتمام في العالَم في سعادة، وينخرطون في حوار ثري حول الرجل الأكثر إثارةً للاهتمام في العالَم ودوس إكيس. وعملت القصص ذاتها، التي تربطها دوس إكيس بالرجل الأكثر إثارةً للاهتمام في العالَم، على تعزيز الميزة الاجتماعية للعلامة التجارية دوس إكيس.

ثمة طريقة أخرى لتعزيز الميزة الاجتماعية تتمثَّل في «أن تكون شخصًا يريد الآخرون أن يراهم الناس معه». هذا هو متغير «الروعة». كيف تعرف أن شيئًا ما رائع؟ يمكن أن يبدو هذا أمرًا نسبيًّا وتقديريًّا؛ فمحاولة وصف الروعة بأنها شبيهة إلى حدٍّ ما بالوصف الكلاسيكي للمواد الإباحية: لا يمكنني أن أعبِّر لك عن ماهيتها، ولكني أعرفها عندما أراها. فالروعة لا يمكن قياسها، ولا يمكن بالضرورة إملاؤها، لكن بالرغم من ذلك يمكن استلهامها. الطريقة التي تبدو عليها العلامة التجارية أو مظهرها أو ملمسها أو طعمها يمكن أن تضيف إلى عامل الروعة المتأصِّل فيها، وتُسهِم في نهاية المطاف في جذْبِ الشخص المؤثِّر. وكما سنرى لاحقًا، الأشخاصُ الذين ترتبط بهم العلامةُ التجارية يلعبون أيضًا دورًا في تمكينها من التحوُّل إلى كيانٍ يرغب الآخرون في أن يراهم الناس معه ويتحدثون إليهم عنه.

ولكن قبل أن نتمكن من فهم الميزة الاجتماعية للعلامة التجارية على نحو تام، علينا التأكد من أن «شخصيتها» متوافقة مع الشخص المؤثر. فشخصية العلامة التجارية تحفز الروعة أيضًا. أتذكُر جنيفر آكر وجهودها فيما يتعلَّق بشخصية العلامة التجارية التي نُوقِشت في الفصل الأول؟ شخصية العلامات التجارية تُمِلي لهجةَ الرسائل الموجَّهة للمستهلك وطبيعتها. يعرِّف قاموس ميريام وبستر «الشخصية» بأنها «الخصائص التي تميِّز الفرد أو الأمة أو الجماعة؛ لا سيما مجموع الخصائص السلوكية والعاطفية للفرد.» شخصيتنا تميِّزنا وتسهم كثيرًا في جعلنا تلك الكائنات الفريدة التي نحن عليها. وأنت تعرف الشخصيات التي تنجذب لها، وتلك التي تجدها بغيضة. فيما يتعلَّق بالعلامات التجارية، يجب تطوير الشخصية التي لا تساعد فقط في تمييز العلامة التجارية، ولكن تلعب أيضًا دورًا رئيسيًّا في جذب مستهلك معين. يجب أن يشعر الشخص المؤثِّر أن العلامة التجارية تناسبه شخصيًّا.

في الواقع، كما رأينا في حالة كوكاكولا، كلما زاد شعور المستهلك بأن العلامة التجارية تتوافق معه على المستوى الشخصي، زاد احتمال شرائه للمنتج الذي يحملها. ينطوي جزء من هذا على وجود شخصيات متوافقة. هذا الأمر ينطبق على مجال العلاقات الإنسانية أيضًا؛ فطريقةُ ارتباطِك عاطفيًّا بشخص آخَر ونموِّ علاقتك به تعتمد كثيرًا على مدى انجذاب شخصيةِ كلٍّ منكما لشخصية الآخَر.

وبالمثل، من خلال مظهر العلامات التجارية ورسائلها ولهجتها، تملك كلُّ علامة منها شخصيةً جذَّابة بالنسبة إلى مجموعة مختارة من الأشخاص المؤثِّرين. والعلامةُ

التجارية التي تتوافق مع المستهلك المناسب لشخصيتها تحظى بفرص أفضل في خلق ولاءٍ لها لديه ليحبها في نهاية المطاف. يمكن لاختيارِ الشخصية الصحيحة والتركيزِ عليها بنجاح أن يغيِّرا جذريًّا من مسار العلامة التجارية.

لنأخذ مثالًا على ذلك: الحالة الكلاسيكية لجعة «ميلر لايت»، في الوقت الذي كانت تُسمَّى فيه «لايت بير فروم ميلر»، تلك الجعة التي مكَّنَتْها شخصيتها من إحداث تحوُّل في فئة فرعية من منتجات الجعة بأكملها وتحديد معالمها. عندما استحوذت شركة ميلر بروينج كومباني على الجعة الأكثر انتشارًا على النطاق الوطني — «مايستر براو لايت» — لم يعتقد الكثيرون أنها ستصبح أكثر من مجرد مشروع صغير للجعة يستهدف شريحة صغيرة من فئة شاربي الجعة؛ وهي فئة شاربي الجعة من الإناث الباحثات عن سعرات حرارية أقل. لكن كانت لدى شركة ميلر خططٌ أخرى؛ فقد رأت أن مشروع لايت بير فروم ميلر المُعاد تسميته يمكن أن يصبح مشروعَ جعة كبيرًا واسعَ الانتشار. وللقيام بذلك، يجب أن ترتبط هذه الجعة بأكبر شريحة من شاربي الجعة؛ أيْ هؤلاء العمال الذين رأوا الجعةَ مكوِّنًا أساسيًّا للصداقة الحميمة بين الرجال. لم تكن هذه المهمة بسيطة؛ كيف يمكنك أن تجعل شاربَ جعة متشبثًا بأفكاره، وفي الثلاثينيات من عمره، يتبنَّى جعةً ذات سعرات حرارية منخفضة كانت تُعَدُّ مخصَّصةً للنساء؟ كان المنطق يقول إنه لا توجد أيُّ فرصٍ لنجاح فريق التسويق.

يصف سكوت ميلر — المدير الإبداعي السابق لوكالة ماكان إريكسون (الوكالة الإعلانية لشركة ميلر) — الأمرَ على هذا النحو: «كانت «مهمة مستحيلة». كانت للجعة دائمًا — وستكون لها على الدوام — قيمةٌ قوية مرتبطة بها؛ فما تشربه يقول شيئًا عنك مباشَرةً. في ذلك الوقت، إنْ لم يكن «طلبك في الحانة» جعةَ بدوايزر، فإن عليك أن تفسِّر ذلك؛ فرجولتك صارت على المحك.»[7] بعبارة أخرى، إذا كنتَ رجلًا عاملًا قويًّا، فمن المحال أن تطلب أي شيء كان يُرى أنه جعة خفيفة. كان على فريق ماكان أن يغيِّر تمامًا من نظرة المستهلك لكي يستطيع الرجل أن يطلب جعةَ لايت بير فروم ميلر، وتظل نظرةُ الآخرين له أنه «رجل بمعنى الكلمة».

بدأ الفريق العمل، ووجد أنه بالنسبة إلى العمال الذكور، كانت الجعة جزءًا لا يتجزَّأ من لقاءات ما بعد الظهر مع الأصدقاء في الحانة ومشاهدة كرة القدم. ولكن كان هناك أمر سلبي واحد مرتبط بالجعة في هذا السياق، وهو أنها تشعرك بامتلاء

المعدة. لم يكن هؤلاء الرجال يريدون أن يُفسِد الشعور بالانتفاخ ما يمكن أن يكون وقتًا مَرِحًا يقضونه بعد الظهر مع أصدقائهم في الحانة. ومن الناحية الوظيفية، ربما تمثِّل السعرات الحرارية الأقل حلًّا؛ ليس لأنها ستؤدي إلى قوامٍ أفضل للجسم أو صحةٍ أفضل، ولكنْ لأن المستهلك سيكون قادرًا على الشرب أكثر، وأن يظل فردًا مهمًّا من أفراد تلك المجموعة لفترة أطول.

كان فريق ماكان قد وجد الميزة الوظيفية، ولكن كيف سيربطونها بميزة عاطفية وشخصية جديرة بالثقة؟ قرَّرَ الفريق خلْعَ شخصيةٍ على جعة لايت بير فروم ميلر باعتبارها «صديقك في الحانة»، واستخدامَ الرياضيين السابقين الأقوياء البنية كمسوِّقين نَشِطين. في ذلك الوقت، كان محظورًا على الرياضيين المحترفين الذين يمارسون الرياضةَ تأييدُ المشروبات الكحولية، ولكن بالنسبة إلى ميلر، فإن الرياضيين السابقين كانوا مناسِبين للغاية. كان الرياضيون السابقون أقوياء؛ إذ إنهم لعبوا مبارياتهم كما ينبغي، وكانوا بمثابة المحارِبين القدامى الذين أبلَوْا بلاءً حسنًا في أرض المعركة، ولا تزال آثارُ الحرب عليهم. وبعد أن قدَّموا إسهاماتهم في اللعبة، اعتزلوها وهم الآن يجنون ثمارَ جهدهم من خلال الاسترخاء والتوجُّه إلى الحانات مثل الأشخاص العاديين.

ولكنْ كان المطلوب هو المصداقية فيما يتعلق بشخصية العلامة التجارية التي تتجاوز نموذجَ المتحدِّث باسمها. يضيف سكوت قائلًا: «تعيَّن إضفاء طابع ذكوري على العلامة التجارية. كان علينا جعلها مقبولةً لدى واحد من هؤلاء الرجال بحيث يشعر بارتياح عند طلب جعة لايت بير فروم ميلر في الحانة.» لذلك استخدموا الرياضيين السابقين مثل ديك باتكوس وبوبا سميث وجو فريزر، ليس فقط للدعاية لجعة لايت بير فروم ميلر، ولكن أيضًا للدخول في جدلٍ شديد في الحانة حول ما إذا كانت العلامة التجارية «رائعة المذاق» أو «أخف على المعدة». اتخذت العلامة التجارية الآن شخصية جديدة؛ شخصية قوية ولكنْ تتمتَّع أيضًا بروح الدعابة. باختصار، «أصبحت» العلامة التجارية صديقك في الحانة. كان هذا النهج ناجحًا؛ فقد أقبلَ على هذه العلامة التجارية شاربو الجعة من العمال الذكور المهمين، وأصبحت الجعة مثل الأنواع الأخرى. كما مكَّنَ هذا النهجُ لايت بير فروم ميلر من أن تصبح ثاني أكثر جعة انتشارًا في الولايات المتحدة؛ إذ لم يكن يسبقها سوى جعة بدوايزر، في الفترة من أوائل ثمانينيات القرن العشرين حتى عام ١٩٩٤.[8] ومن المهم أيضًا أن تعرف أن مجلة «أدفرتايزينج آيدج» اختارت حملة ماكان إريكسون الدعائية كثامن أفضل حملةٍ في القرن العشرين.[9]

## (٦-٣) شخصيتك الفريدة

تقدِّم لايت بير فروم ميلر رؤيةً كاشفة حول الكيفية التي تخلق بها شخصيةً للعلامة التجارية تجد صداها لدى عميلك المثالي. ثمة نوعان من المبادئ الأساسية التي ينبغي أن تضعها في الاعتبار وأنت تصنع تلك الشخصية.

أولًا: «تأكَّدْ من أن الشخصية ليست جذابة فحسب، ولكنْ ملهمة أيضًا للمستهلك.» السؤال الرئيسي الذي يجب طرحه هنا هو: ما نوعية الشخص الذي يرغب الشخصُ المؤثِّر في مصاحبته؟ لا يتعلَّق الأمر بأن يكون ذلك الشخص مقبولًا فحسب؛ ولكنْ أن يكون مُقنِعًا ومثيرًا للاهتمام أيضًا. في حالة جعة لايت بير فروم ميلر، كانت فكرة «صديقك في الحانة» شيئًا من شأنه أن يجذب المستهلك المثالي؛ فبمقدورها مصاحَبة صديقٍ؛ فالصديقُ هو الشخص الذي يمكنك أن تقضي وقتًا معه، فضلًا عن تقديمه الدعم لك. جعلتْ شخصيةُ جعة لايت بير فروم ميلر العلامةَ التجارية تبدو وكأنها شخصٌ من بين الأشخاص المتردِّدين على الحانة. إذا كان الشخصُ المؤثِّر لا يستطيع التعلُّقَ بشخصية علامتك التجارية أو لا ينوي ذلك، فإما أن الشخصية ليست مناسبة له، وإما أنك تركِّز على شخصٍ مؤثِّر غير مناسب.

ثانيًا: «احرصْ على أن تكون شخصيةُ العلامة التجارية واضحةً في كل عملية تواصُل مع المستهلك.» سنناقش ذلك بمزيدٍ من التفصيل لاحقًا، ولكن ضَعْ في اعتبارك أن شعارَ العلامة التجارية والتعبئةَ وطرقَ التواصُل والألوانَ والروابطَ؛ كلها سُبُلٌ توصِّل من خلالها العلاماتُ التجارية شخصياتِها للمستهلكين. إذا كان أيٌّ من هذه الأمور غير متسق أو غير مناسب، تزداد احتماليةُ أن يُسقِط المستهلكُ العلامةَ التجارية من حساباته، وألَّا يدخل في علاقةٍ معها لأنها زائفة. لو كانت جعة لايت بير فروم ميلر انخرطَتْ في حملةٍ ذكرَتْ فقط المذاقَ الرائع والشعورَ الأقل بالامتلاء، دونَ ذِكْر الجدل الذي ثار بين الرياضيين السابقين حولها في الحانة؛ ما كانت لتنجح أبدًا. أصبح الرياضيون السابقون بتصرُّفاتهم الهزلية الصاخبة شخصيةَ العلامة التجارية. كل شيء يسهم في عملية التواصل. يجب عليك التأكد من أن كل رسالة تصل للمستهلك من العلامة التجارية تستخدِم نفسَ الشخصية والأسلوب. (بالعودة سريعًا إلى الحاضر، تعاني العلامة التجارية ميلر لايت المعاد تسميتها؛ فقد تخلَّتْ عن فكرة «صديقك في الحانة» الذكورية، لصالح رسالةِ «أكثر انفعاليةً» المماثلة لرسالةِ رائدةِ هذه الفئة باد لايت. وقبل بضع سنوات، عاد سكوت ميلر وبحث عن السبب في أن العلامة التجارية التي

عمل عليها تواجِه ظروفًا عصيبةً؛ فاكتشف أن ميلر لايت قد «فقدت هويتها الذكورية» وأصبحت الآن جعةً خفيفة عادية، تعتمد على شهرتها وتوزيعها وتراثها.)

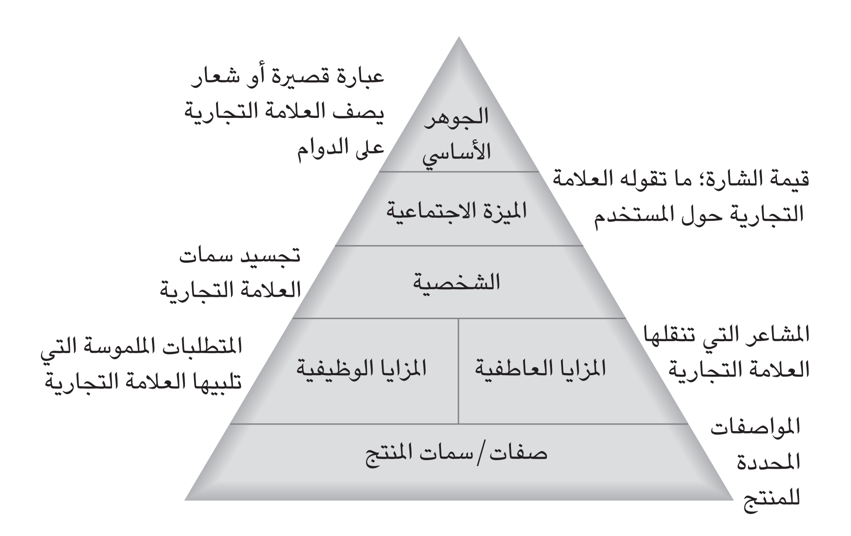
فكِّرْ في العلامات التجارية التي ناقشناها حتى الآن. لكلٍّ منها شخصيةٌ قوية: يُنظَر لدوس إكيس على أنها غامضة وطموحة، والأهم من ذلك أنها مثيرة للاهتمام. تمتلك باوريد ثقةً عالية وتوجُّهًا، وعلى الرغم من اقتراب ثقتها من حد الغرور، فإنها لا تزال أصيلةً وشديدةَ القوة. وبالتعمُّق أكثر، ربما تُخلَع على باوريد شخصيةُ الطفل الذي لا يريد أن يتوقف عن اللعب، الطفل الذي يتجاوز حبُّه للرياضة مجردَ المباراة في الملعب، الطفل الذي يسعى دائمًا لرفع أدائه. في حالة سمارت ووتر، تتمحور الشخصية حول ما هو أكثر من مجرد جودة المظهر الخارجي؛ فهذا الأمر لا يحتمِل السطحيةَ؛ فتعبئة سمارت ووتر — ليست مجرد الزجاجة الملساء فحسب، ولكنْ بطاقة التغليف الوصفية الذكية أيضًا — تساعد على التعريف بشخصيتها، التي يمكن وصفها بأنها حديثة وشابة وبسيطة وواثقة وأنيقة وتمتلك روح دعابة، وجديرة بالثقة.

## (٤-٦) جوهر العلامة التجارية

سماتُ المنتج والمزايا الوظيفية والعاطفية والميزة الاجتماعية والشخصية؛ تشكِّل جميعها «جوهرَ» العلامة التجارية. يُصوَّر الجوهر كعبارة ثابتة تصف العلامة التجارية، وهذا هو «الشيء الواحد» الذي ناقشناه سابقًا. هذا هو حقًّا ما تملكه العلامة التجارية؛ فهو في حالة فولفو: «السيارات الآمنة»؛ وفي حالة ديزني: «سحر الأسرة»؛ وفي حالة كوكاكولا: «السعادة الحقيقية»؛ وفي حالة وول مارت: «الأسعار المنخفضة كل يوم»؛ وفي حالة جاك دانيلز: «الفحولة الأمريكية». وربما يتمثَّل جوهر العلامة التجارية سمارت ووتر في أنها تجعل المستهلك يشعر بأنها تساعده على أن يظهر بأفضل مظهرٍ، ويشعر بأفضل شعور. والآن، ولأنها كانت علامة تجارية أحدث، لم تكن سمارت ووتر قد شكَّلَتْ هذا الجوهر بعدُ مثل العلامات التجارية الأخرى؛ فهذا يستغرق وقتًا طويلًا وسنوات من الجهد المتواصل. ولكن بالنسبة إلى أقوى العلامات التجارية، عندما تظهر هذه العبارة البسيطة، سوف تجعل كل شخص مؤثر يعرف بالضبط ماهية العلامة التجارية.

ولتلخيص مفهوم البناء التدريجي للمزايا، دَعْنا نُلْقِ نظرةً على «هرم العلامة التجارية»، الذي يوضِّح البناء التدريجي بدءًا من سمات المنتج وصولًا إلى الجوهر

الأساسي (شكل ٣-١). وعلى طول الطريق نحو الجوهر الأساسي، نرى المزايا الوظيفية والعاطفية والشخصية والميزة الاجتماعية.




شكل ٣-١: البناء التدريجي للمزايا.

دَعْنا نُلْقِ نظرة أيضًا على تطبيق هذا الأمر من خلال هرم افتراضي للعلامة التجارية سمارت ووتر، كما هو مبيَّن في شكل ٣-٢.

ما ملاحظاتك بشأن هرم العلامة التجارية سمارت ووتر؟ إنه منطقي، ومركَّز، والأهم من ذلك أن كل عناصره متناغمة معًا. العلامة التجارية القوية ستصنع خطوات منطقية تأخذ المستهلك من سمات المنتج المادية إلى شيء أعمق من ذلك بكثير. سنبدأ في هذا السياق غرْسَ بذور العلاقة مع الشخص المؤثر. لن يكتشف الشخص المؤثر عمق علامتنا التجارية على الفور، ولكن ما سنطرحه سيكون مقنعًا بما يكفي لجعل المستهلك أكثر اهتمامًا بتعقُّب علامتنا التجارية، وستكون هذه أول محاولة لنا «لجذب» الشخص المؤثر؛ ولكنْ علينا أولًا إحياء هذه الشخصية الديناميكية لعلامتنا التجارية، ويمكننا تحقيق ذلك من خلال إيجاد الروابط المناسبة.

شريك
يساعدني على
أن أظهر بأفضل
مظهر وأشعر
بأفضل شعور

عصرية، شابة، واثقة، مرحة،
بسيطة، أنيقة، جديرة بالثقة

الصحة أمر مهم بالنسبة إليَّ
أكثر من الظهور بمظهر جيد
من الخارج؛ فهي تمنحني
ثقة بالنفس، وأناقة، وتنقية
لجسدي من الداخل

ترطيب فعال،
ومذاق رائع، وجزء من
الرفاهية والنظام الصحي

الزجاجة الملساء الطويلة، smartwater (خط الكتابة/أحرف صغيرة)،
القصص المضحكة المكتوبة على ملصق التغليف، الإلكتروليتات المضافة، الماء
المُنقَّى، عملية تقطير البخار

شكل ٣-٢: هرم العلامة التجارية سمارت ووتر.

## (٧) البحث عن شراكة

فكِّرْ في شخص مهم في حياتك. هل كنتَ تعلم شيئًا عنه قبل أن تلتقيه فعليًّا؟ بمَن كان يرتبط؟ ماذا كانت هواياته؟ أين كان يقضي وقته؟ كل هذه الأمور تمنحك فكرة حول شخص ربما تسمع عنه ولكن لم تعرفه فعليًّا بعدُ.

وبالمثل، فإن شراكات العلامة التجارية وسياقها وسمعتها جميعها عوامل تؤثِّر على طريقة نظر المستهلكين لهذه العلامة التجارية قبل أن يجربوها فعليًّا. يمكن أن تتنوع شراكات العلامة التجارية — وهي أي شيء يربط العلامة التجارية بطرف ثالث — من رعاية توستيتوس لبطولة فييستا بول (رابطةً بذلك العلامةَ التجارية بلعبة كرة القدم والمتابعين لها)، وصولًا إلى ارتداء ميشيل أوباما فستانًا من وايت هاوس/بلاك ماركت

في برنامج «ذا فيو» (مقدِّمةً متجرَ البيع بالتجزئة لملايين الأمريكيين).[10] تدخل العلامات التجارية في علاقات وشراكات مع كيانات أخرى لأننا نريد استعارة قِيَم تلك الكيانات أو شخصيتها (أو كلتَيْهما) ومواءمتها مع علامتنا التجارية.

فكِّرْ في الأمر من منظور علائقي. بمنظور بشري، تمنح شراكاتُ العلامة التجارية المستهلكين أدلةً حول مَن تقضي العلامةُ التجارية وقتَها معه وهواياتها واهتماماتها. وبالنسبة إلى العلامات التجارية، تنطوي هذه العلاقات على مخاطر؛ فبناءً على علاقات العلامة التجارية، يمكن على الفور أن تربح أو تخسر قطاعات رئيسية من المستهلكين. فالعلامة التجارية ذات الشراكات التي تعزِّز رسالتها الجوهرية تكون لديها فرصة أكبر بكثير للوصول إلى الشخص المؤثر وجذب انتباهه. والخيارات التي يتخذها فريق التسويق في هذا المجال تلعب دورًا مهمًّا. هذا هو الحال مع سمارت ووتر وإطلاقها على المستوى الوطني.

## (٧-١) تجسيد العلامة التجارية

في أوائل عام ٢٠٠٥، بينما كان مات كان — الذي كان يشغل حينذاك منصب مدير العلامة التجارية سمارت ووتر — يقود سيارته على طريق فان ويك السريع متخطيًا الظلال الصباحية الباكرة لاستاد شيا، استغرق في التفكير بشأن الحملة التسويقية الوطنية الأولى من نوعها للعلامة التجارية سمارت ووتر. ولأنه كان مديرًا سابقًا من مديري العلامة التجارية كوكاكولا، فقد تعلَّم من التجارب الصعبة التي خاضها كلَّ ما يتعلَّق بالتعامل مع الفعاليات الكبرى والشراكات التسويقية المهمة؛ فكانت الألعابُ الأولمبية وبطولةُ السوبر بول وحفلُ توزيع جوائز جرامي و«أمريكان أيدول» جميعًا ضمن ترسانة الشراكات التي كانت تحت تصرُّف شركة كوكاكولا عند إطلاق العلامات التجارية. أصبح كان يعمل الآن لصالح مجموعة تجارية صغيرة ناشئة في جلاسو، حيث كانت الموارد شحيحة، وكان المطلوب هو الحنكة والكفاءة وليس الإنفاق الضخم على التسويق. ومع ذلك، أراد كان أن يخاطر ويستخدم استراتيجية المشاهير بينما كانت سمارت ووتر توسع شبكة توزيعها على الصعيد الوطني. رأى كان أن المشاهير يناسبون من الناحية المنطقية استراتيجية الإنفاق في جلاسو؛ لأنهم يحدِّدون الاتجاهات الجديدة ويتمتعون بالكثير من الحرية مقارَنةً بغيرهم. يوضِّح كان قائلًا: «كعلامة تجارية أردتُ أن تصبح إكسسوارًا عصريًّا، فإن وضعها في أيدي المشاهير المناسبين يمكن أن يصنع

المعجزات. وبالنسبة إلى علامة تجارية لا تملك مالًا لابتكار حملة تليفزيونية وطنية ضخمة، فإنها ستكون طريقة فعَّالة لغرس بذور السمعة الطيبة للعلامة التجارية.»

ومع ذلك، يتمثَّل مفتاح النجاح في العثور على الشخص المشهور المناسب لتمثيل العلامة التجارية؛ ففي النهاية، الغرضُ من استراتيجية المشاهير هو اقتراض المبادئ الموجودة مسبقًا لدى الشخص المشهور ونقلها للعلامة التجارية. وضَعَ كان عددًا قليلًا من المعايير الرئيسية لإيجاد المتحدث المناسب باسم سمارت ووتر؛ متحدث باسمها يمكنه وَضْع اللبنات الأساسية للعلاقات التي ستقام مع المستهلكين على المستوى الوطني:

- المعيار الأهم هو أن هذا الشخص المشهور يجب أن يعكس بمصداقية رسالةَ العلامة التجارية: ينبغي أن يُنظَر إليه على أنه شخص يتمتع بصحة جيدة وبمظهر جيد.
- ينبغي أن يمتلك شخصية حقيقية وودودة، وليست سطحية ومتحفظة.
- ينبغي أن يحتضن العلامةَ التجارية على نحو شخصي وكلَّ شيء تمثِّله.

أُخِذ عدد من الأسماء في الاعتبار. كن جميعًا من ممثلات هوليوود البارزات اللاتي كن يحظين بـ «أكبر قدر من الإعجاب والحب». ظاهريًّا، بَدَوْنَ جميعًا متوافقات مع المعايير الموضوعة؛ ولكن كانت هناك واحدة تتفوق على الأخريات باعتبارها أكثر ملاءمةً للعلامة التجارية. ذكر كان الأسباب قائلًا: «أولًا: كان الآخرون يرونها ودودةً؛ فكانت تمثِّل الفتاة العادية، ومع ذلك كانت جذَّابة وأنيقة للغاية. كان تناقضًا مثيرًا للاهتمام؛ من الواضح أنها كانت تعتني بجسدها؛ ونتيجةً لذلك، بدت أصغر سنًّا بكثير من سنها الحقيقية؛ وساعَدَ هذا على تعزيز حقيقة أن سمارت ووتر كانت حقًّا أول مياه معبَّأة تشدِّد على أنها تحتوي على مزيج من المعادن. كانت الممثلة تتمتع بالصحة والرشاقة؛ ولعبت سمارت ووتر دورًا بسيطًا في ذلك.»

وكان من المفيد أنها كانت واحدة من أكثر مشاهير هوليوود جاذبية، وشاركت في عدد كبير من الأفلام الناجحة، كما شاركت في المسلسل التليفزيوني الشهير «فريندز». وكان من المهم أيضًا أنها واحدة من أكثر مشاهير العالم الذين تُلتقط الصور معهم. بطبيعة الحال، حتى لو كنتَ لا تتذكر الحملة، فإنك تعلم الآن أن جنيفر أنيستون كانت الشخص الذي اختارته سمارت ووتر لتمثيل العلامة التجارية أمام العالم. وإذا

استطاعت العلامة التجارية الدخول في شراكة فعَّالة معها، وإذا تبنت جنيفر العلامة التجارية وحملتها معها في كل مكان كإكسسوار؛ فإن الاستراتيجية ستؤتي ثمارها.

يقول كان: «أحبت جنيفر أنيستون العلامة التجارية حقًّا؛ فخرجت عن مسارها لتحملها معها كإكسسوار، وصُوِّرت وهي تحمل العلامة التجارية كثيرًا، وظهرت معها على نحو أكثر مما كان مطلوبًا منها بموجب تعاقدها.» فيما يخص تأسيس سمعة العلامة التجارية على المستوى الوطني، كانت جنيفر الاختيارَ المثالي. يعترف كان أن جنيفر عززت شخصية سمارت ووتر، فيقول: «ما جذبنا في جنيفر هو أنها كانت طموحة، ومع ذلك بَدَتْ ودودة. كانت أنيقة، ولكن ذوقها كان كلاسيكيًّا في الأزياء. وكانت تجتهد للحفاظ على رشاقتها، وعلى الرغم من أنها كانت تأخذ حرفة التمثيل على محمل الجد، لم تفرط في الجدية حيال نفسها، وهو الأمر الذي توافَقَ جيدًا مع بطاقة التعريف بالمنتج الموجودة على عبوتنا الأنيقة.» بعبارة أخرى، مكَّنَتْ جنيفر العلامة التجارية من تعزيز صورتها كإكسسوار، وساعدت في نهاية المطاف في صنع الشارة المميزة.

بدأت حملة قوية من الإعلانات المطبوعة والخارجية تضم جنيفر، وكان رد فعل المستهلكين لا بأس به. وتلقت العلامة التجارية ردودَ فعل إيجابية على عبارة «تساعدني على الظهور بالمظهر الأمثل، والشعور بأني في أفضل حال»، ووصفوا المنتج بأنه يحمل «علامة تجارية جديرة بالثقة»، وبأنه «أنيق». والأهم من ذلك أنه على الرغم من إطلاقها بعد العلامتين التجاريتين الأكثر شهرةً إيفيان وفيجي بسنوات عديدة، أصبحت سمارت ووتر المياه المعبَّأة الفاخرة الأولى في أمريكا. وفي أسوأ اقتصاد منذ الكساد العظيم، الذي شهد انخفاض علامات تجارية ذائعة الصيت بمعدلات كبيرة، حقَّقَ الاستثمار في سمعة سمارت ووتر الناشئة نموًّا كبيرًا عامًا بعد عام.[11]

## (٧-٢) اقتران العلامة التجارية بالشريك

من الواضح أن مفتاح النجاح في خلق سمعة قوية للعلامة التجارية يتمثَّل في النهاية في تحديد الكيفية التي سيجري بها توصيل هرم العلامة التجارية، الذي أشرنا إليه سابقًا، إلى المستهلكين؛ واستخدامُ المشاهيرِ مجرد طريقةٍ واحدة من طرق تلك الكيفية. وكما سنرى لاحقًا، يمكن أن يتخذ الشريك أشكالًا عديدة.

إذن، كيف يمكنك أن تجد الشريك المناسب؟ إذا فكَّرْنا في هذا الأمر في سياق العلاقة، يجب أن يكون الشريك المناسب هو ذلك الذي يتوافق جيدًا مع العلامة التجارية،

لدرجةٍ تجعل من اقترانه بالعلامة التجارية أمرًا ممكنًا. ثمة تدريب رائع استخدمته عدة مرات يتمثَّل في تصميم مصفوفةِ توافُقٍ بين العلامة التجارية وشريكها المحتمل. في مصفوفة التوافق، تُقارَن عناصرُ تموضع العلامة التجارية وشخصيتها مع تلك العناصر الموجودة لدى الشريك المقصود. دَعْنا نأخذ تلاؤم العلامة التجارية سمارت ووتر مع جنيفر أنيستون كمثال. كما رأينا سابقًا، المزايا العاطفية لسمارت ووتر، الناشئة تدريجيًّا من سماتها ومزاياها الوظيفية، يمكن تلخيصها على النحو التالي:

- تُشعِرني بأني بصحة جيدة.
- تقول شيئًا عن شخصيتي (قيمة الشارة).
- تتعلق بما هو أكثر من مجرد المظهر الجيد.

شخصية العلامة التجارية التي توحي بها هذه المزايا هي:

- عصرية.
- ملساء وأنيقة.
- بسيطة.

قارِنْ ذلك بالأحاسيس الشائعة حيال ما يمكن أن نطلق عليه العلامة التجارية «جنيفر أنيستون»:

- جذابة.
- تتمتع بصحة جيدة ولياقة بدنية.
- تتمتع بروح الفكاهة.
- تدشن اتجاهات جديدة.
- تُلتقط معها الصور بانتظام/ذات أهمية إخبارية.
- تعامل الآخرين جيدًا.

وشخصيتها:

- فتاة عادية.
- مرحة.
- بسيطة.

- ودودة.
- لطيفة.

تتوافق سمات جنيفر أنيستون وشخصيتها بوضوح مع شخصية سمارت ووتر، وهذا جعلها خيارًا طبيعيًّا لتمثيل العلامة التجارية. ومن خلال مواءَمة صورة «الشريك» مع مزايا «العلامة التجارية» وشخصيتها وميزتها الاجتماعية، سنكون قادرين على نقل المبادئ أو القِيَم من أحدهما إلى الآخر. ولكن عليك أن تكون حَذِرًا؛ فحتى إذا كان الاثنان متلائمين نظريًّا، فعندما يُنفَّذ الأمر على أرض الواقع في السوق، يمكن أن يصبح مختلفًا تمامًا؛ فالمشاهير بشر، وإذا ارتبطت العلامة التجارية ارتباطًا كبيرًا بأحدهم، فإن العلامة التجارية تجني العواقب إذا أخفق هذا الشخص المشهور. أحيانًا يكون من الأكثر منطقيةً خلْقُ شراكة مع كيان وليس شخص.

بالنسبة إلى باوريد، قررنا تحديدًا ألا نستخدم المشاهير. لماذا؟ استخدم منتج جاتوريد مايكل جوردن ومجموعة أخرى رفيعة المستوى من نجوم الرياضة المحترفين، في تواصله مع المستهلكين. قرَّرنا بدلًا من ذلك أن نبدأ الرعاية الطويلة المدى من شركة كوكاكولا للأولمبياد لتصبح «المشروب الرياضي الرسمي للألعاب الأولمبية»، وهو ما أرسى اختلافًا آخَر عن جاتوريد. في حين كان يُنظَر لجاتوريد باعتباره المشروب الرياضي للرياضيين المحترفين والبطولات الرياضية، من الممكن أن يرتبط منتج باوريد بالرياضيين الأولمبيين، الذين يشاركون — شأنهم شأن المستهلكين — في ألعاب القوى من أجل حبهم للرياضة وليس حبًّا في المال.

عقد كبير مديري العلامة التجارية لاري تامان شراكةً مع شركة نايكي، من أجل تشكيل مجموعة من الرياضيين الطامحين للمشاركة في الأولمبياد تحت شعار «نادي باوريد الرياضي». كان نادي باوريد الرياضي — الذي ضمَّ الرياضيين الواعدين الذين لم تكن هناك ضمانة حتى لأنْ ينضموا إلى الفريق الأولمبي — مظهرًا من مظاهر العلامة التجارية؛ إذ ضمَّ شبابًا طموحين يمتلكون الإمكانات، ولكن يحتاجون إلى فرصة لإظهار إمكاناتهم.

أَتذكُر الجانبَ المميِّز في المنتج، «٣٣٪ كربوهيدرات إضافية»، الذي لم نكن نعرف كيف نستفيد منه؟ أخيرًا أصبح فريق التسويق قادرًا على ربط ميزة بهذا الجانب المميِّز من خلال الاستعانة بالرياضيين الأولمبيين. في استطلاع داخلي في شركة كوكاكولا، أشار الرياضيون الأولمبيون إلى أنهم يفضِّلون المزيد من الكربوهيدرات في مشروباتهم

الرياضية. أخذت مديرة العلامة التجارية بارا فاوجان نتيجةَ هذا الاستطلاع وربطت بينها وبين حقيقة أن باوريد يحتوي على كربوهيدرات أكثر من جاتوريد بنسبة توازي ٣٣ بالمائة؛ وهذا أشار ضمنيًّا في النهاية إلى أن الرياضيين الأولمبيين — أفضل الرياضيين في العالم — يفضِّلون تركيبة المشروبات الرياضية المشابِهة لباوريد وليس لجاتوريد. ساعدت الشراكة مع الرياضيين الأولمبيين في إيصال الرسالة. في الواقع، ثبت أن الرسالةَ التي مفادها أن الرياضيين الأولمبيين يفضِّلون المزيدَ من الكربوهيدرات، أكثرُ إقناعًا من أي إعلان لجاتوريد، بما فيها تلك الإعلانات التي ظهر فيها مايكل جوردن الرائع.

استكشفنا في هذا الفصل سبل تحديد نوع مستهلك العلامة التجارية؛ الشخص الذي ربما سيكون الأكثر اهتمامًا بالمزايا الوظيفية والعاطفية المحدَّدة للعلامة التجارية وشخصيتها وميزتها الاجتماعية وجوهرها. إذا لم يكن عرض العلامة التجارية واضحًا أو موجزًا أو صادقًا أو متوافقًا من الناحية المنطقية مع احتياجات الشخص المؤثر، فإن العلاقة محكومٌ عليها بالفشل حتى قبل أن تبدأ. عليك أن تتذكر أن هذا اللقاء الأول هو أهم مرحلة. هدفنا هو التأكُّد من أن كل شيء نستطيع السيطرة عليه مثاليٌّ بالنسبة إلى هذا اللقاء الأول، وإذا لم تَسِرِ الأمور على ما يرام، فلن يكون هناك أي احتمال لإقامة علاقة رومانسية. من الضروري مقابلة الشخص المؤثر في ظلِّ أفضلِ ظروف ممكنة، وفي الفصل التالي سنُلقِي نظرةً على كيفية القيام بذلك.

الفصل الرابع

# اجعله لقاءً لا يُنسَى

تذكَّرْ أول مرة التقيتَ بها بشخص له خصوصية في حياتك. بالنسبة إليَّ أنا وزوجتي، لا نتذكَّر فعليًّا أول لقاء جمع بيننا؛ فقد عرف أحدنا الآخر نوعًا ما على نحو عرَضي لفترةٍ من الوقت، ثم بدأنا لقاءات للتعارف. بَيْدَ أننا نتذكر الوقت الذي بدأنا فيه التعارف على نحوٍ أفضل فيما بيننا؛ بدأ الأمر بمحادثة طويلة يومًا ما، ثم تطوَّرت الأمور منذ تلك اللحظة، وسرعان ما نشأ ارتباط بيننا.

يعتمد لقاء العلامة التجارية والمستهلك على عدد من العوامل: سمعة العلامة التجارية المُدرَكة قبل اللقاء، و«العلاقات» السابقة (تجارب المستهلك السابقة مع العلامة التجارية، وإنْ كان منفتحًا حيال فئة العلامة التجارية أم لا)، والقرب المادي (هل لدى المستهلك فرصة فعلية لِلقاء العلامة التجارية؟) وعوامل أخرى. عندما «يلتقي» المستهلك أو يجرب العلامة التجارية في البداية، فإنها تُعَدُّ خطوةً كبيرة في بدء العلاقة. بمنظور بشري، إذا التقينا بشخصٍ ما وأعجبنا، ووجدنا كثيرًا من القواسم المشتركة، فسنقوم بإقامة علاقةِ صداقةٍ معه (أو أكثر من ذلك). وبطبيعة الحال، إذا وجدنا قليلًا من القواسم المشتركة، فلن نتجاوز مرحلة كوننا معارف. ومفتاح النجاح بالنسبة إلى المسوِّقين هو أن تلتقي العلامة التجارية بالأشخاص المؤثرين — أولئك المستهلكين الذين يلهمون الآخرين ضمن فئة منتجات معينة — بطريقةٍ تضع أساسًا لمزيدٍ من التفاعلات.

## (١) إنني سعيد بلقائك

لا يمكنك كمسوِّقٍ التحكُّمُ في كثير من الأمور، ولكنْ ثمة طرق لضمان أن يسير اللقاء الأول والتفاعلات الأولى اللاحقة له على أفضل نحوٍ ممكن. سنُلقِي في هذا الفصل نظرةً على أربع طرق لجعل اللقاء الأول مع الأشخاص المؤثِّرين لا يُنسَى:

- اجعلِ المستهلكين يشعرون بالتميز.
- احرصْ على أن يكون السياق مناسبًا.
- ابْقَ متَّسِقًا.
- أَقِمْ جسورَ الود.

إذا استطاعَتِ العلامة التجارية أن تحقق هذه الأمور الأربعة، فإن اللقاء الأول مع الأشخاص المؤثرين من المرجح أن يكون لقاءً إيجابيًّا.

### (١-١) اجعلِ المستهلكين يشعرون بالتميُّز

عندما تلتقي شخصًا ما وتقيم علاقة معه، فإنك بلا شك تكون قد أوصلتَ على نحو واعٍ أو غير واعٍ رسالةً مفادها أن ثمة شيئًا حيال هذا الشخص يروقك. وبالمثل، بمجرد أن تحدد نمط الأفراد الملائم لعلامتك التجارية، عليك أن تُظهِر لأولئك الأفراد أنك تراهم مميَّزين.

تذكَّرْ أن الشخص المؤثر لدى باوريد كان اللاعب الرياضي الأبرز في الحرم المدرسي؛ أو بعبارة أخرى اللاعب الرياضي في المدرسة الثانوية الذي يرغب الجميع في أن يكونوا مثله. أرادَتِ العلامة التجارية أن تقنع هذا الرياضي الشاب — الذي لا يزال حديثَ عهدٍ بفئة المشروبات الرياضية — أن باوريد جزء أساسي من أدواته الرياضية مثل الأحذية أو القفازات. كان كل ما فعلناه — وأعني حرفيًّا كل شيء — يهدف إلى تلبية احتياجات هذه المجموعة من الأشخاص المؤثرين.

بحثنا عنهم، وحصلنا على آرائهم. وقبل أن يبدأ الفريق أيَّ مبادرة تسويقية، أو أي طريقة تعبئة، أو أي نكهة، أو أي تواصُل حول باوريد، طلبنا آراء هؤلاء الشباب الذين كانوا قادة رياضيين في مدارسهم؛ وأخبرونا بما يرونه رائعًا وما لا يرونه كذلك، وقد استمعنا لهم.

على سبيل المثال: هل سبق لك أن تساءلت عن سبب توافر المشروبات الرياضية بمجموعة من الألوان الفسفورية؟ كشفَتِ الأبحاث أن الألوان (وليس النكهة الفعلية أو اسم النكهة) كانت الدافع الأول للشراء عند اختيار المراهقين المؤثرين للمشروبات الرياضية. تُرَى الألوان الفسفورية الساطعة بأنها «قوية» و«مؤثرة»؛ ومن ثَمَّ أنشأت باوريد خطًّ إنتاج ذا ألوان فسفورية ساطعة؛ الأزرق والأرجواني والمائي والأخضر. قبل ذلك كانت المشروبات الرياضية تأتي فقط بالألوان التقليدية؛ الأصفر والأخضر والليموني والأحمر (مزيج الفاكهة) والبرتقالي. قاد الأشخاص المؤثرون قراراتنا، وأردنا أن يكون لدينا أفضل خط إنتاج ممكن عندما التقيناهم.

فكيف إذن قدَّمْنا العلامةَ التجارية لهم لأول مرة؟

كان أول هدف لنا هو إيجاد أفضل اللاعبين الرياضيين في كل المدارس الثانوية الأمريكية وتعريفهم بباوريد، ومن خلال تقنيات بحث سابقة للإنترنت من خلال استخدام قوائم أفضل المرشَّحين الرياضيين في المدارس الثانوية لكل الرياضات الرئيسية، حدَّدنا تقريبًا أفضل مليون مراهق رياضي في الولايات المتحدة. قدَّمنا أنفسنا لهم من خلال طرد بريدي يحمل رسالةً على الصندوق من الخارج تقول: «ما الفرق بين الهزيمة والفوز؟» وداخل الصندوق ظهرت الإجابة: «الأدوات المناسبة»، إضافةً إلى زجاجتنا الرياضية «باورفلو» الجديدة وقسيمةٍ من باوريد.

تأمَّلْ هذا لبرهة. تلقَّى الأشخاص المؤثرون شيئًا عبر البريد مُرسَلًا إليهم من باوريد (وهؤلاء الشباب لم يتلقَّوْا طردًا بريديًّا من قبلُ). لقد عثرتْ عليهم باوريد. لم يحصل كل أصدقائهم على طردٍ. في الواقع، بَدَا أن أولئك الذين تفوَّقوا في الرياضة هم فحسب الذين تلقَّوْا طردًا. أشارت باوريد إلى أنهم كانوا من أفضل الرياضيين في المدرسة. هل تعتقد أنهم ربما بدءوا في حمل مشاعر إيجابية تجاه باوريد؟ لقد وقع الاختيار عليهم. اكتسبَتِ العلامة التجارية على الفور ميزةً اجتماعية؛ حيث أصبح لدى هؤلاء الشباب الآن مزيدٌ من المبررات التي تدعوهم للتفاخُر، بعد أن كانوا أكثر تواضعًا من اللازم في بداية الأمر.

في نفس الوقت الذي كانت فيه حملة باوريد التي استخدمَتِ البريد المباشِر كوسيلةٍ للتواصل مع أفضل اللاعبين الرياضيين في المدارس الثانوية، كان يجري تعريف مدرِّبي المدارس الثانوية بالعلامة التجارية. إذا وضع أحدُ المدرِّبين ماكينةً لبيع مشروب باوريد في صالتِه الرياضية أو غرفةِ تغيير الملابس، كان يُمنَح كميات كبيرة من الأدوات التي تحمل

العلامةَ التجارية باوريد، مثل المناشف والمبردات والزجاجات الرياضية لاستخدامها في الملعب. في عصرٍ كان يجري فيه خفض ميزانيات الأنشطة الرياضية في المدارس إلى أقل درجة ممكنة، كان هؤلاء المدرِّبون يرحِّبون بشدة بالأدوات الإضافية للفريق. (نصيب المدرسة من مبيعات ماكينات البيع ساعَدَ أيضًا في تمويل برنامجها الرياضي.) من وجهة نظر اللاعبين الرياضيين، كان المدرِّب يتبنَّى العلامة التجارية ضمنيًّا باستخدامه أدواتٍ تحمل علامةَ باوريد التجارية، وبتقديمه المنتجَ في الملعب خلال التدريبات، وبإتاحته للاعبين الرياضيين في غرفة تغيير الملابس.

لقد قدَّمنا أنفسنا للشباب المؤثرين النشطين رياضيًّا بالطريقة الصحيحة؛ طريقةٍ خاطبَتْهم مباشَرةً وجعلتهم يشعرون بأنهم مميَّزون؛ ونتيجةً لذلك، رأينا أن الولاء للعلامة التجارية في حالتَيْ باوريد وجاتوريد، بين الأشخاص الذين تقل أعمارهم عن ثمانية عشر عامًا، أصبح متكافِئًا.

## (١-٢) احرصْ على أن يكون السياق مناسبًا

بالطبع البيئة التي يتم فيها اللقاء أمرٌ بالغ الأهمية أيضًا. يجب أن يكون المستهلك في الحالة الذهنية المناسِبة، ويجب أن يكون السياق مناسِبًا؛ هذا هو السبب في إعطائنا تركيزًا كبيرًا على وضع باوريد في الصالات الرياضية بالمدارس الثانوية. وبالمثل، عندما قرَّرَ فريق سمارت ووتر أن الأشخاص المؤثرين بالنسبة إليهم هم الشابات اللائي يعملن ولديهن اهتمام بالموضة والصحة، أدركوا أن عليهم تعريف هؤلاء النساء بالعلامات التجارية في الأماكن المناسبة؛ فبدأ الفريق في ترسيخ العلامة التجارية لدى هؤلاء النساء المؤثرات في الأماكن التي يجتمعنَ فيها عادةً، فأرسلوا المنتجَ إلى بيوت النساء اللاتي يُدِرْنَ صالونات تصفيف الشعر، ويَقُدْنَ دروسَ اليوجا، ويعملْنَ مدرِّباتٍ شخصياتٍ؛ وأُرسِلت العلامة التجارية أيضًا إلى أهم الصالات الرياضية والملاهي الليلية وجميع متاجر المنتجات الصحية في مانهاتن. لم تُقدَّم العلامةُ التجارية لقياداتِ هذه المؤسسات فحسب، بل لكلِّ شخصٍ مشارك في عملياتِ وأنشطةِ تلك المؤسسات أيضًا؛ فمن حرَّاس النوادي العصرية حتى مديري مكاتب الاستقبال في أكثر الصالات الرياضية شعبيةً، كانت سمارت ووتر تُرَى في كل مكانٍ كان يتردَّد عليه «الأشخاص المؤثرون». وعلاوة على ذلك، نظَّم الفريق عمليةَ توزيعِ عيناتٍ من المنتج في هذه الأماكن (مع تعيين وتدريب موظَّفين لإجراء

التواصُل بالطريقة الصحيحة)، بحيث يستمتع مرتادو الصالات والأندية الرياضية أيضًا بالمنتج، ولكن الأهم من ذلك أن يحملوا الزجاجة الرمزية.

كان فريق سمارت ووتر يأمل ألَّا يكتفي الأشخاصُ المؤثرون الأوائل باستخدام عينة المنتج فحسب، وفعلًا لم يتوقف هؤلاء الأشخاص عند هذا الحد؛ فسرعان ما بدءوا في الدخول في علاقة معها، والبحث عنها، وحملها في كل مكان، والحديث عنها؛ ونتيجةً لذلك، بدأ يُنظَر إلى العلامة التجارية على نحوٍ مختلف عن المنتجات الأخرى للمياه المعبَّأة. في مجموعات التركيز، وصَفَ الأشخاصُ المؤثِّرون مشاعرَهم حيال سمارت ووتر بكلمات مثل: «ملهمة»، و«أنيقة»، و«جذَّابة»، و«جديرة بالثقة»، و«ودودة». كانت تُعتبَر أكثر من مجرد مياه؛ ووجَدَ المستهلكون مزيدًا من القيمة مع سمارت ووتر أكثر من العلامات التجارية الأخرى التي ربما يدفعون المزيدَ من النقود من أجل الحصول عليها.

كما رأينا على مدار الفصول القليلة الماضية، بدأت العلاقة الرومانسية بين سمارت ووتر والمستهلك لعددٍ من الأسباب؛ أولًا: لاقَتِ المزايا الوظيفيةُ للمنتج قبولًا لدى الأشخاص المؤثرين الأوائل. ثانيًا: شعر هؤلاء المستهلكون أن العلامة التجارية صُنِعت خصوصًا من أجلهم؛ ومن خلال مظهرها وملمسها، بدأت العلامة التجارية تؤسِّس ارتباطًا عاطفيًّا. وعلى غرار ما فعلَتْه باوريد مع الرياضيين المراهقين، تواصَلَتْ سمارت ووتر مع هؤلاء النساء المؤثرات للغاية ومنحَتْهن «اهتمامها»؛ فجعلَتْهن يشعرْنَ بأنهن مميزات؛ ونتيجةً لذلك، ارتفعَتْ أيضًا قيمتها الاجتماعية. وقد تحدَّثت النساء المؤثرات — اللاتي أُشعِرْنَ بالتميُّز من خلال علامة تجارية جذَّابة — عن العلامة التجارية مع أولئك اللاتي يحضرْنَ دروس اليوجا معهن، أو يحضرْنَ صالونات تصفيف الشعر. وعندما طُلِب من أصحاب أكثر الأندية شعبيةً في نيويورك بَدْء بيع العلامة التجارية (بعد غمرهم بالعيِّنات)، قدَّموا دعمًا ضمنيًّا للعلامة التجارية.

لاحِظْ أن سمارت ووتر لم تتواصل مع الشخص المؤثِّر بطريقة المياه المعبَّأة العادية. ولأن صورة الزجاجة كإكسسوار يمكن أن يتردَّد صداها لدى الأشخاص المؤثرين، تعيَّن أن يشبه التواصلُ التسويقي حولَها التواصلَ الذي يمكن استخدامه لتسويق بلوزة أو حقيبة أو قلادة. ولكنْ لم يكن كافيًا أن يحمل معلِّم اليوجا الرائع العلامةَ التجارية ويحسَّ بارتباط شخصي بها؛ تطلَّبَ الأمر أيضًا من سمارت ووتر أن تنتشر في الأماكن المناسبة بحيث تظهر باعتبارها موضةَ هذا الوقت. تعيَّن أن تكون العلامة التجارية متاحةً في الموقع الذي يعمل فيه معلِّم اليوجا (وهذا هو السبب في تقديم عينات كثيرة في أكثر

الأندية شعبيةً). لم يكن الهدف بيع كميات كبيرة في هذه المواقع، على الرغم من أن ذلك سيكون مفيدًا؛ بل كان الهدف هو التأكُّد من أن سمعة العلامة التجارية الناشئة ستُعزَّز من خلال «رؤيتها» في أماكن تجمع الأشخاص المؤثرين. منح ذلك العلامةَ التجارية قبولًا حصريًّا وأوسع نطاقًا.

يكاد يكون مكانُ اللقاء على القدر نفسه من الأهمية مثل اللقاء نفسه. يجب أن تكون البيئةُ المادية متوافِقةً مع جوهر العلامة التجارية؛ فيجب أن تدعم رسالةَ العلامة التجارية، ولا تنتقص منها أبدًا. تُدرِّس جميعُ كلياتِ الأعمالِ استراتيجيةَ توافُقٍ أساسيةً للقناة التسويقية بين العلامة التجارية والمستهلك، وهذه الاستراتيجيةُ تتمثَّل في مسألة أن الهدف النهائي من تقديم العلامة التجارية للمستهلك هو خلْقُ نقطةِ التقاءٍ بين المستخدِمِ والعلامةِ التجارية للشركة والقناةِ التي تباع من خلالها العلامة التجارية. يجب على فريق التسويق: (١) فهْمُ وتلبية احتياجات المستهلك، (٢) عن طريق العرض المناسب للعلامة التجارية، (٣) وذلك في بيئةٍ ملائمة لعرض العلامة التجارية. هذا هو السبب في أنك لا ترى نايكي في وول مارت؛ فعلى الرغم من حقيقةِ أن نايكي ربما تحقِّق مبيعاتٍ كثيرةً من الأحذية في وول مارت، فإن عقلية السعر المنخفض لدى وول مارت لا تتناسب مع علامة نايكي التجارية، وستسبِّب ضررًا لا يمكن إصلاحه لعلاقة نايكي بالمستهلك. سيكون الأمر أكثر تكلفةً بكثيرٍ من المكسب القصير المدى الذي يمكن أن تحقِّقه نايكي من إتاحة منتجاتها في وول مارت.

أخذت باوريد وسمارت ووتر استراتيجيةَ التوافُق الكلاسيكية تلك وطوَّرت منها: استُخدِمَت القناة أو المكان الأولي في تشكيلِ وتعزيزِ تجربةِ العلامة التجارية. بعبارة أخرى، لم «يتوافق» الموقع تمامًا مع عرض العلامة التجارية فحسب، بل «أضاف» إليه أيضًا. الأمر أشبه قليلًا بحلقة تغذية مرتدة مفيدة؛ عندما يتوافق كل شيء على نحو فعَّال، فإن احتياجاتِ الشخص المؤثِّر وعرْضَ العلامة التجارية والبيئةَ جميعُها عناصرُ يدعم ويعزِّز بعضها بعضًا.

## (٣-١) ابْقَ متسقًا

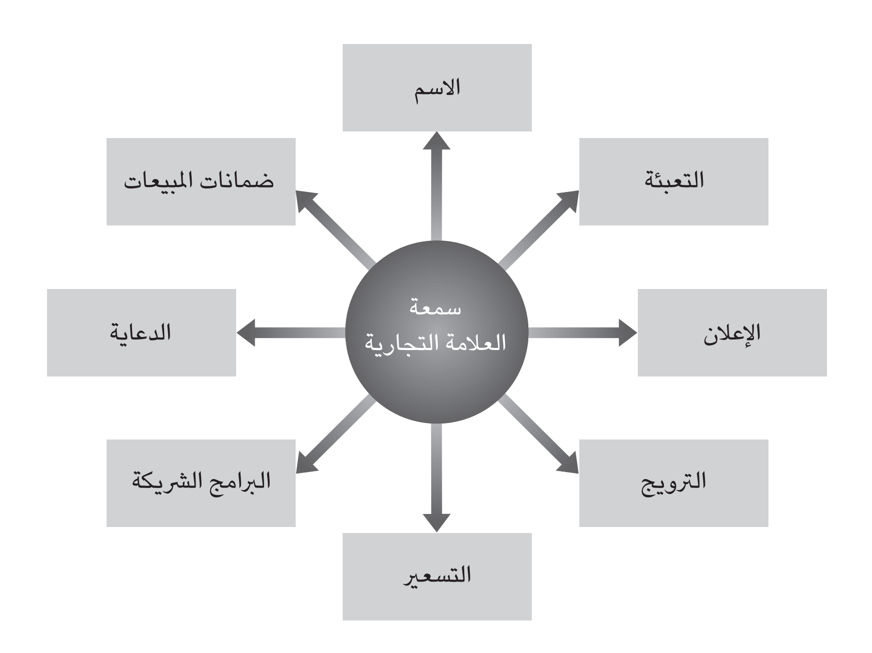
تأمَّلْ عددَ الطرق المختلفة التي تتفاعل بها العلامةُ التجارية مع المستهلكين. فكِّرْ فيما وراء تجربة المنتَج نفسها. فكِّرْ فيما تقوله التعبئة؛ مظهر العبوة وألوانها وخطوطها. فكِّرْ أين تباع وما الرسالة التي يوصلها المتجر أو الشركة المصنِّعة. فكِّرْ في الأشخاص

الذين تتوافق معهم العلامةُ التجارية، أو في الأشياء التي تتوافق معهم. فكِّرْ في إعلاناتها. فكِّرْ في أنواع العروض أو المجلات التي يُعلَن عنها فيها، ماذا يقول سعر البيع عن العلامة التجارية؟ فكِّرْ في طرق الترويج التي تتبعها العلامة التجارية ومع ماذا أو مع مَن قد تتوافق من أجل عملية ترويجية معينة. ماذا يقول الاسم نفسه عن العلامة التجارية؟ هذه ليست سوى خريطة جزئية للعديد من نقاط التواصل التي تمتلكها العلامة التجارية مع جمهورها. إذا لم تكن نقاطُ التواصُل تلك كلها متوافِقةً وتركِّز على فكرة أساسية واحدة، خصوصًا عندما تلفت انتباه الشخص المؤثر في البداية، فإن مصير العلامة التجارية هو الفشل.

لنأخذ اسم المنتج مثالًا لذلك. عملتُ لفترة وجيزة على تطوير علامة تجارية كانت تتنافس فيما كان يُعرَف في ذلك الوقت بأنه فئة مشروبات الطاقة (قبل ظهور ريد بول). كان على رأس هذه الفئة ماونتن ديو، التي كانت قد عرَّفت هذه الفئة (وجدَتْ وسيلةً للفوز!) بأنها الطاقة السائلة. فعلت هذا من خلال منتج أصفر زاهٍ يحتوي على كافيين أكثر من المشروبات الغازية العادية (٥٤ ملِّيجرامًا مقابل ٣٤ ملِّيجرامًا في كوكاكولا). كانت الفئة معنية في الأساس بدفعة الطاقة التي يقدِّمها المنتج. كان مشروب كوكاكولا المنافس باللون نفسه، وكان يحتوي على القدر نفسه من الكافيين، وكان على القدر نفسه من الفعالية، ولكنَّ اسم منتَج كوكاكولا كان … «ميلو ييلو». وعلى الرغم من محاولاتنا الحثيثة لإقناع الأشخاص المؤثرين أن ميلو ييلو مشروبُ طاقةٍ، فإن الاسم قوَّضَ فرصَ نجاح العرض. الاسم الجيد للعلامة التجارية لن ينقذ منتجًا سيئَ التصميم، ولكنَّ الاسمَ السيئ الصياغة يمكن أن يُثقِل كاهلَ العلامة التجارية بعبءٍ يصعب التغلُّب عليه.

تعلَّمنا في منظومة كوكاكولا أن «كل شيء» يؤدِّي دورًا في عملية التواصل (على الرغم من عدم ملاءَمة اسم ميلو ييلو). يجب أن يؤدي كل شيء دورًا في عملية التواصل بمستوى توافُق مرتفع للغاية (انظر شكل ٤-١). تأمَّلْ ديزني كمثال؛ العلامة التجارية ديزني يمكن تلخيصها في كلمة واحدة: «السحر». في كل مرة تتواصل فيها ديزني، تكون الرسالة الأساسية هي «السحر»؛ فسواء أكنتَ في أحد المتنزهات، أم تشاهد فيلمًا، أم تشاهد أحد عروض «ديزني أون آيس»، أم كنتَ في إحدى الرحلات البحرية السياحية لديزني؛ تتمحور التجربة برمتها حول السحر. يقول لك أعضاء فريق ديزني: «اقْضِ يومًا ساحرًا» في كل تفاعل في المتنزهات. ويشتهر فندق ريتز كارلتون بوعده أن يكون ثمة «سيدات وسادة في خدمة سيدات وسادة». يوجد اهتمام كبير للغاية بمسألة

التوافق في كل شيء يفعله فندق ريتز كارلتون لجعل ضيوفه يشعرون بأنهم مدلَّلون، مقدِّمًا لهم «التزامًا بالخدمة لا يتزعزع» كما يشير موقعه الإلكتروني. هذه العلامات التجارية متوافقة دائمًا، وهذا التوافق أمر بالغ الأهمية، خاصةً عندما يلتقي المستهلك العلامةَ التجارية لأول مرة. وهذا يزيد من قدرة العلامة التجارية على الاختراق وتأسيس علاقة.




شكل ٤-١: سمعة العلامة التجارية: كل شيء يؤدي دورًا في التواصل.

## (٤-١) أَقِمْ جسورَ الود

بطبيعة الحال، في سياق اللقاء علينا تجاوُز مرحلة التحية. هذا أمر بالغ الأهمية، علينا أن نتشارك شيئًا مع المستهلك يتجاوز عبارة «فرصة سعيدة» ثم المضي قُدُمًا؛ نحتاج إلى أن نشاركه شيئًا يجعله يتوقف وينتبه ويرغب في معرفة المزيد. علينا الوصول إلى مستوًى أعمق وبسرعة.

وجدَتْ رائدةُ الأعمال جاني هوفمان نفسها في موقف لم تكن تدشِّن فيه علامة تجارية جديدة فحسب، ولكنْ كانت أيضًا تدشِّن في ذات الوقت فئة فرعية جديدة. وعلاوة على ذلك، كان هذا التوسع يختلف اختلافًا جذريًّا عمَّا يتوقعه المستخدمون الحاليون لتلك الفئة. في الواقع، لم يكن واجبها يقتصر على تعريف المستهلكين على مشروب ماما شيا الصحي الجديد، بل كان عليها أيضًا تعليمهم وإقناعهم بالتعامل مع شيء كان مختلفًا تمامَ الاختلاف عن المشروبات التقليدية المتوافرة؛ وهي مهمة يصعب أداؤها.

لو كانت هناك علامة تجارية صُمِّمَت بوضع الجانب العاطفي للمستخدم في الاعتبار، فإن ماما شيا هي هذه العلامة التجارية. اكتشفت هوفمان بذور الشيا (المريمية الإسبانية)؛ التي كانت تُستخدَم قبل ثلاثين عامًا في تزيين اللُّعب التي تتَّخذ أشكال حيوانات، ولكن اتضح أنها تمتلك خصائص غذائية ممتازة. عانت هوفمان من اضطرابات عديدة في المناعة الذاتية، ودائمًا ما كانت تبحث عن أطعمةٍ للحفاظ على جسمها قويًّا، وكثيرًا ما كانت تنتقل من طعامٍ إلى طعامٍ بحثًا عن شيء لزيادة مستوى السلامة الصحية لنظامها الغذائي الصحي بالفعل. وكما تذكر هوفمان، كانت في يومٍ ما تشكو لإحدى صديقاتها من بذور الكتان، وفترة صلاحيتها القصيرة، والوقت والجهد المبذولَيْن في طحنها، فسألتها صديقتها لماذا لا تستخدم بذورَ الشيا بدلًا منها. أوضحت هوفمان قائلةً: «أخبرَتْني صديقتي بأن بذور الشيا ليس لها طعم، وغنية بالمواد المضادة للأكسدة، وتحتوي كمية كبيرة من أوميجا ٣، وعمومًا هي بذور أفضل بكثير.»[1] وفي الوقت نفسه، بدأ الدكتور محمد أوز الترويجَ لبذور الشيا على أنها «طعام فائق» من خلال برنامج «أوبرا وينفري شو»، وأوضح لمشاهديه كيفيةَ إدخال بذور الشيا في نظامهم الغذائي عن طريق إضافته إلى العصائر والكعك.[2]

اكتشفَتْ هوفمان أن بذور الشيا لها تاريخ طويل؛ فعلى سبيل المثال: كان محارِبو المايا يأكلونها منذ عام ٣٠٠٠ قبل الميلاد، وكانوا يعظِّمونها لمحتواها من الطاقة وقدرتها على الشفاء. أشارت خصائص التغذية في بذور الشيا إلى أنها الغذاء الصحي الأفضل؛ إذ إنها لا تتميز فحسب باحتوائها على الأحماض الدهنية أوميجا ٣ ومضادات الأكسدة، بل تحتوي أيضًا على كمية متوازنة من الألياف الغذائية والمعادن، وتُعَدُّ بروتينًا كاملًا. لاحظَتْ هوفمان وجود زيادة في طاقتها بعد إضافة بذور الشيا لنظامها الغذائي اليومي، وبدأت في استخدامها في كل شيء؛ فتقول متذكِّرةً:[3] «البسكويت والخبز والمشروبات، قُلْ ما شئتَ وسأضعُ بذورَ الشيا فيه. لقد وجدَتْها عائلتي وأصدقائي فعَّالة جدًّا؛ فإذا كان

أحد الأشخاص سيُقِيم حفلًا وسألته ماذا يمكنني أن أجلب معي، يطلب مني على الفور أحد منتجات الشيا التي أصنعها؛ لا يستطيع الناس الشبع منها.»

لذا قرَّرَتْ أن تنشئ شركةً للمواد الغذائية والمشروبات المعتمدة على بذور الشيا. من الواضح أن هذه كانت مهمة صعبة للغاية، ولكن هوفمان تصف نفسها بأنها «شخصية عنيدة مفعمة بالحماس ... لم أكن أعرف شيئًا عن الصناعات الغذائية؛ لا شيء على الإطلاق. ولكن ما كنتُ أعرفه هو أنني أردتُ أن أساعد غيري. كنتُ أرغب في مساعدة الناس والعالَم بأسره. أردتُ أن أفعل ذلك من خلال بذور الشيا لأنني أشعر حقًّا أنها بذورٌ سحرية في مفعولها.»

أرادت تأسيس شركة ترتبط بالمستهلك روحانيًّا. ووفقًا لموقع ماما شيا، كان هدف هوفمان هو ربط منتجاتها من بذور الشيا بالجانب الروحاني للمستهلك، وستكون رسالةُ شركتها نشْرَ التأثير السحري لبذور الشيا، وهدفُها أن تصبح رائدةً في هذا المجال.

بعد مقابلة مؤسِّس شركة أودوالا جريج ستلتِنبول وتلقِّي مشورته، قرَّرَتْ هوفمان أن تبدأ بالمشروبات. ربما يكون مشروب شيا الخاص بها — بتركيزه على البذور — مختلفًا عن مشروب العصير المعتاد بالنسبة إليك، ولا يكون بذورًا مطحونة ممزوجة في مخفوق معين؛ بدلًا من ذلك، ستكون بذور الشيا كاملة وطافية في المشروب. كان لدى هوفمان رؤية قوية للمنتج: «تتعلَّق بذور الشيا بالحيوية. وإذا كنا نريد أن ننشر التأثير السحري لبذور الشيا، فإننا نحتاج إلى أن تلعب البذورُ نفسها ذلك الدورَ. يجب أن تكون البذور — البذور الكاملة — جزءًا أساسيًّا من المنتج.»

بعد بضع عثرات تشغيلية، استطاع فريق الإنتاج صنع المشروب المتصوَّر. أُطلِق خطُّ إنتاج بأربع نكهات فواكه مختلفة، بأسماء مثل «بلاك بيري هيبيسكوس» (ويحتوي على التوت الأسود)، و«راسبيري باشون» (ويحتوي على التوت الأحمر)، و«كوكونت مانجو» (ويحتوي على المانجو). وتحقَّقَتْ رؤية هوفمان، فكانت البذور طافيةً في المشروب الذي كان له قوام هلامي. كان شرابًا تستمتع بشربه، وليس شرابًا تزدرده بسرعة.

أطلقَتْ عليه هوفمان «ماما شيا»؛ فكما تشرح هوفمان: «حسنًا، أولًا هذا الاسم له وَقْعٌ لطيف على الأذن، ولكن الأهم من ذلك أننا كنَّا نبحث عن ارتباط واعٍ مع المستهلكين. كنا نسعى لربط فكرة أُمِّنا الأرض — الأرض السامية وروحانياتها — بشخصية صادقة ومحفزة. أشار الاسم ضمنيًّا إلى غذاء الروح؛ وهو ما أردنا أن نقدِّمه. أردنا تشكيلَ حركةٍ؛ حركةٍ تتمحور حول بذور الشيا.»

لُخِّصت تلك الحركة المنشودة في ثلاثة أسطر على ملصق العبوة:

- ممتع لفمك، ورائع لجسدك!
- بذور تغذِّي الروح.
- بذور تعود بالنفع على المجتمع.

مثَّلت كل رسالة جانبًا من جوانب العلامة التجارية، كانت هوفمان تأمل في أن تتواصل من خلاله في النهاية مع المستهلك. أدَّى قوام ماما شيا الذي يشبه الهلام، وبذور الشيا الطافية، والنكهات المبتكرة؛ إلى تجربة منتجٍ أثبتَتْ أن الشيء الصحي يمكن أن يكون ممتعًا. تحدَّثت رسالة «بذور تغذِّي الروح» عن طاقة بذور الشيا وقدرتها على التواصل مع الشخص المؤثِّر على أكثر المستويات خصوصيةً؛ ليس على مستوى الجسد فقط، ولكن على مستوى الروح أيضًا. وكمثال يُحتذَى به في تشكيل مجتمع صحي وروحاني، تتبرَّع ماما شيا بنسبة ١ بالمائة من المبيعات لدعم المنظومات الغذائية المحلية.

بمجرد أن دخل المنتج المُتصَّور عمليةَ الإنتاج، بدأ العمل الصعب. كيف يمكن لفريق ماما شيا أن يجعل قاعدةَ مستهلكين، لديهم معايير محددة حول ما يجب أن يحتويه المشروب وما لا يجب أن يحتويه، يفكِّرون حتى في تجربة هذا المشروب؟ كانت هناك حواجز نفسية حقيقية لا بد من هدمها. كان يُنظَر إلى المشروبات على أنها متدفِّقة وصالحة للشرب وراوية للعطش. لم يكن يُنظَر إليها على أنها تحتوي بذورًا طافية في مخفوق ذي قوام هلامي. كانت هوفمان تؤمن بحق أنه فقط إذا تمكَّن الفريق من جعل الأشخاص المؤثرين يجرِّبون العلامة التجارية، فإنهم سيتغيَّرون بفضل «روحانية» بذور الشيا وسيحبونها. ولعلمها أن المستهلكين الذين أدركوا قوةَ تأثيرِ بذور الشيا سيتسوَّقون على الأرجح في متاجر الأغذية الصحية الطبيعية، قرَّرَتْ زيارةَ متجر هول فودز. اصطحبت معها زجاجات من مشروب ماما شيا، وذهبت إلى المكاتب الإقليمية لمتاجر هول فودز في منطقة جنوب المحيط الهادي، على أمل إقناع المشتري الإقليمي بالمنتج.

تقول هوفمان: «كانت خطتي تتمثَّل في إقناع هول فودز بالسماح لي بمحاولة بيعه في عدة متاجر. لكنَّ المشتري ألقى نظرةً على المشروب وقال: «لا، أريد أن يتواجد هذا المنتج في الأربعين متجرًا جميعها في منطقة جنوب المحيط الهادئ، إنه بالضبط ما يريده زبائني».» لكن المشتري نبَّه أيضًا إلى أنه سيكون من المهم للغاية تعريف زبائنها

المحتملين بالمنتج وإقامة العلاقة الروحانية معهم — تلك العلاقة التي كانت تصفها هوفمان — وإلا فإن العلامة التجارية لن تباع.

واستجابةً لذلك، ذهبت جاني هوفمان شخصيًّا ووضعت طاولات داخل متاجر هول فودز الإقليمية، وعندما كانت تقابل المتسوِّقين، كانت تسألهم ببساطة: «هل ترغب في تجربة ماما شيا؟» بينما تصب المنتج. رأى المارة مشروبًا هلاميًّا به بذور عائمة، ورمقوا هوفمان بنظرات تراوحت ما بين التوجُّس والشعور بعدم الارتياح والاهتمام. عندما أظهر أحد المتسوِّقين اهتمامه، أخبرته هوفمان بحماسٍ قصةَ بذور الشيا الرائعة، وسببَ أهميتها، وماذا كانت تعنيه بالنسبة إليها، وكيف يمكنها أن تضيف معنًى لحياة هذا المتسوِّق. في كثير من الأحيان، كانت تجد مستهلكًا متقبِّلًا «يستوعب الأمر»، ومتحمِّسًا لتجربة هذا المنتج العجيب ذي القوام الغريب. وجد المستهلكون الذين جرَّبوا المشروب أنه ليس شيئًا صحيًّا فحسب، ولكنه أيضًا رائعُ المذاق وممتع. ووفقًا لهوفمان، روَّجَ المنتج لنفسه. جذب مشروب ماما شيا جميعَ الحواس الخمس؛ فمن رؤية البذور الطافية في السائل إلى القوام السميك، وضعت هذه التجربة — إضافةً إلى المزايا القوية التي تتمتَّع بها بذور الشيا من الناحية الغذائية — أساسًا لعلاقة المشروع بهؤلاء الأشخاص المؤثرين الأوائل.

حقيقة أن كلَّ هذا كان يحدث في متاجر هول فودز أسهَمَتْ على نحوٍ أفضل في النجاح. كانت متاجر هول فودز المكانَ المثالي لِلِّقاء بين مشروب ماما شيا والأشخاص المؤثرين المحتملين. كان ثمة توافُق تام بين العلامات التجارية، وهو شيء كان قد لاحَظَه المشتري الإقليمي لدى هول فودز على الفور. ففي جوهرها، تتمحور أهداف هول فودز حول تحسين جودة حياة المرء من خلال تثقيفه بشأن الأمور الصحية، وتشجيعه على شراء المنتجات الطبيعية والعضوية الأعلى جودةً؛ وتمكينُ ماما شيا من تقديم عينات من المنتج إلى قاعدة مستهلكيها كان تأييدًا ضمنيًّا من علامة تجارية قوية للغاية في هذا المجال.

العلاقةُ الحميمة التي بدأت بتوزيع هوفمان المتحمسة لعيناتٍ من المنتج بنفسها في متاجر هول فودز المختلفة؛ قد تطوَّرت الآن؛ فقد اكتسب مشروب ماما شيا مجموعة من «سفراء التسويق الشفهي» الذين يسعون إلى التواصل مع المستهلكين بطريقة هادفة ومفيدة. سوف نتحدَّث عن فكرة التسويق الشفهي بمزيدٍ من الاستفاضة لاحقًا، ولكن الجدير بالذكر هنا أن «السفراء» الذين جنَّدَتْهم هوفمان ملتزمون التزامًا راسخًا بنشر

التأثير الساحر لمشروب ماما شيا. تقول هوفمان: «يقومون بذلك على نحوٍ أفضل مني تمامًا.» وعلى الرغم من أنها قضت وقتًا طويلًا في تدريب سفرائها ودَعْمهم وتوجيههم بحيث تبقى الرسالة ثابتةً أينما قُدِّمت عيناتُ ماما شيا، فإن هوفمان لا تزال تقضي كثيرًا من وقتها في الخروج شخصيًّا والترويج لمشروب ماما شيا. وبطبيعة الحال، أصبحت الآن من المشاهير بدرجةٍ أو أخرى، وعندما يكتشف محبُّو ماما شيا مَن هي، فإنهم يعبِّرون عن تقديرهم لها. وتضيف قائلةً: «يأتيني المستهلكون ويعبِّرون لي عن هذا الكمِّ الكبير من السعادة والامتنان، لتقديمي العلامة التجارية التي تقدِّم لهم هذا القدرَ من الحب والمزايا الغذائية.» ووفقًا لهوفمان، هذا هو ما أصبح عليه نجاح العلاقة بين العلامة التجارية والمستهلك: «أعتقد حقًّا أننا نختلف عن غيرنا من العلامات التجارية لأن ماما شيا مصنوع بكثير من الحب، ويمكنك تذوُّق الحب الذي تحويه منتجاتنا.»

## (٢) التوعية مفتاح النجاح

ثمة بعض الدروس من العرض الناجح لمشروب ماما شيا ينبغي أن تُدرس بتأنٍّ. بدايةً، اعلم أن اللقاء الأول يجب أن يرفع من وعي الشخص المؤثر حول العلامة التجارية، إضافةً إلى إثارة اهتمامه وجذبه؛ خصوصًا إذا كانت علامتك التجارية مختلفة جذريًّا عمَّا هو متوقَّع عادةً. إذا ما قبع مشروب ماما شيا على الرف دون تقديم عينات — دون قصة روحية أو توعية — يمكنك أن تراهن أنه لن يحظى بإقبال. كان منتجًا غريبًا ومختلفًا، وكان ينبغي لهوفمان وفريق ماما شيا التأكد من أنهم رفعوا من وعي المستهلكين بالعلامة التجارية، من أجل إقناعهم وتجاوز أي مقاومة تلقائية قد تكون لديهم؛ فغالبًا في ظل غياب التوعية بشأن العلامة التجارية، يرفض المستهلكون كلَّ ما هو غريب أو مختلف عن توقُّعاتهم. في كتابه الكلاسيكي «طرفة عين»، يبيِّن مالكولم جلادويل كيف رُفِض كرسي المكتب من تصميم هيرمان ميلر في اختبارات المستهلكين الأولية، ولكنه حقَّق نجاحًا كبيرًا.[4] لم يكن من المفترض أن تكون مَسانِد الظهر لكراسي مكاتب الموظفين شبكيةً؛ كان من المفترض أن تكون مصنوعةً من الجلد. لو اتُّبِعَت نتائج اختبارات المستهلكين الأولية، لَمَا خرجت الكراسي إلى النور؛ لكنَّ الفريق التزم بالقيام بما يلزم من توعية للمستهلكين، ونجحت العلامة التجارية.

كان من الأهمية البالغة أيضًا أن يؤسِّس مشروبُ ماما شيا مستوًى من الحميمية مع الشخص المؤثر. تفكَّرْ في الأمر من وجهة نظر المستخدِم؛ تلتقي بالعلامة التجارية لأول

مرة، وتكون في موقع يضعك في الحالة الذهنية المناسبة، ثم تُقدَّم لك العلامةُ التجارية عن طريق مؤسِّس الشركة، الذي يُخبِرك شخصيًّا بقصة بذور الشيا وأصول العلامة التجارية وكيف ساعَدَه المنتج صحيًّا وروحيًّا، ويقدِّم لك عينةً. ما مدى الحميمية التي يمكن لتجربة تعليمية أن تبلغه؟ هذا التفاعلُ الحميم، على الرغم من بساطته، يمكِّن هوفمان (أو أحد سفرائها) من توعية المستهلكين حول المزايا الوظيفية والعاطفية والاجتماعية لمشروب ماما شيا. إنه ليس برنامجًا تسويقيًّا مبهرجًا يقدِّم عينات للمستهلكين بطريقة استعراضية مبالَغ فيها، ولكنه برنامج بسيط فيه قصة وتجربة حميمة تشكِّلان بدايةَ علاقةٍ.

قد يرى البعض أن العلامة التجارية ربما تتعمَّق أكثر على المستوى الشخصي وتخاطر بتنفير المستهلكين. ومع ذلك، إذا كنتَ قد أدَّيْتَ عملك وصولًا إلى هذه المرحلة على نحوٍ صحيح، وحدَّدْتَ نوع المستهلكين على نحوٍ مناسب وما يرغبون فيه؛ فإنه يجب أنْ تعرف ما سيستجيبون له على نحوٍ أفضل. إن مستهلك مشروب ماما شيا على استعدادٍ — بل يَتُوق — للوصول إلى هذا المستوى من الحميمية. تذكَّر: المستهلكُ المناسب للعلاقة الرومانسية هو الشخص الذي يكون على استعدادٍ للاستثمار في علامتك التجارية، متجاوِزًا المستوى المادي (المزايا الوظيفية) والتأثير على الآخرين لفعل الشيء نفسه. لا يُظهِر مشروب ماما شيا أيَّ تردُّدٍ حيال رغبته في تشكيل رابط وثيق مع المستهلك. تتوافق الرسالة المطبوعة على ملصق المنتج مع جوهر العلامة التجارية: «بذور تغذي الروح». الرسالة التالية ليست رسالة سطحية أو تتلاعب بالمستهلك: «تسعى العلامة التجارية للتواصل مباشَرةً مع الشخص المؤثر.» ومن خلال تقديم نفسها بطريقة بسيطة وصادقة لا تنطوي على تهديد، ومن خلال رواية قصص شخصية؛ فإنها تحقِّق هذا الهدف.

### (٣) اجعله لقاءً لا يُنسَى

بالتأكيد لن تكون جميع العلامات التجارية قادرةً على تقديم عرض حميم أو تعليمي مثل مشروب ماما شيا، والكثير منها لا ينبغي له ذلك (كان يمكن أن يكون هذا النهج خاطئًا تمامًا مع باوريد مثلًا). ولكنْ إذا فكَّرتَ في علامتك التجارية، فسوف تدرك بلا شك أن هناك مستخدمين على استعدادٍ لاحتضان هذه العلامة التجارية على مستوًى يتجاوز لقاءً سطحيًّا؛ ربما يكون عاطفيًّا، وربما يكون اجتماعيًّا، أو ربما — في حالة مشروب ماما شيا — يكون روحانيًا. الهدف هو ضمان أن يكون اللقاء الأول لقاءً لا

يُنسى، مهما كانت ديناميات العلامة التجارية والفئة. إن اللقاءات المنظمة بحيث تكون لقاءات لا تُنسَى — من شأنها أن تمكِّن العلامةَ التجارية من عرضِ أفضل مزاياها في بيئة أكثر جاذبيةً، وروايةِ قصتها والتوعيةِ بذاتها — لديها فرصة لأن تَعْلق في ذهن المستخدمين المحتملين أكثر بكثيرٍ من اللقاءات العشوائية؛ وهذا هو الحال دائمًا، ولكنه يصبح أهم إذا كان المنتج يوسِّع نطاق توقعات الفئة، أو من المحتمل أن يُنظَر إليه خلافًا لذلك على أنه «غريب». لا ينبغي أن يكون اللقاء الأول مجرد لقاء سريع من قبيل: «مرحبًا، إنني سعيد بلقائك، أراك قريبًا.» ربما من الأفضل أن يكون محادثةً طويلة لا تُنسَى، وتنطوي على قدرٍ من الحميمية، إذا أمكن؛ هذا ما دامَتْ مع المستهلك المناسب.

غزا مشروب ماما شيا سوق المشروبات المكتظة بالمنتجات المختلفة بسرعة؛ في الواقع، حصلت هوفمان على لقب شخصية العام في عام ٢٠١٢ من مجلة «بيف نت» لابتكارها «فئة جديدة تمامًا».[5] ووسعت العلامة التجارية الآن شبكةَ توزيعها بحيث لم تَعُدْ مقتصرة على منافذ بيع الأطعمة الطبيعية لتصل إلى محلات البقالة الرئيسية، وهي تخطِّط للتوسُّع في فئات أغذية إضافية في المستقبل. وتواصل هوفمان ربْطَ نفسها ببذور الشيا من خلال نشر كتاب عن أسلوبِ حياةٍ يروِّج لمزايا تلك البذور، وكذلك كتاب طهي تحتوي فيه جميع الوصفات على كميات كبيرة من بذور الشيا. ثمة توافق بين هدف هوفمان وهدف شركتها: التواصل بتركيز شديد حول مزايا بذور الشيا.

إذا أدينا مهمتنا على نحوٍ صحيح، والتقينا هذا الشخص المؤثر في ظل الظروف المناسبة، فإننا نكون بذلك قد وفَّرنا البيئة المواتية لنمو العلاقة أكثر وأكثر، وسوف يرغب الأشخاص المؤثرون في الدخول في علاقةٍ مع علامتنا التجارية. بعد لقاءاتنا الأولى، يكون هدفنا هو وضع العلاقة في مسارٍ يعمل على تعزيز وتطوير ارتباط عاطفي متنامٍ. ولكنْ يكون الوقت قد حان أيضًا لبدء طلبِ شيءٍ في المقابل؛ فالعلاقة بطبيعتها تقوم على الاعتماد المتبادل بين الطرفين. حتى الآن، لم نطلب من المستهلك أكثر من أن يكون متقبِّلًا لطلب وجود رابطة معه، وبمجرد تشكيل هذا الرابط، يمكن للديناميات أن تبدأ في التغيُّر. وكما رأينا في بعض القصص في هذا الفصل، فإن المناقشات التي يُجرِيها المستهلكون حول علامتنا التجارية — التسويق الشفهي — ستكون أساسيةً في نقل علاقة العلامة التجارية معهم ومع غيرهم إلى المستوى التالي. وسيستكشف الفصل الخامس المفهومَ القوي لخلق التسويق الشفهي.

الفصل الخامس

# اجعلِ العلاقة متبادَلة

أيهما تعتقد أن تكون علاقةً أمامَها فرصةٌ أفضل للنجاح على المدى الطويل: علاقة يلتقي فيها طرفان عشوائيًّا في حانة، أم علاقة يتمُّ فيها تقديم الطرفين أحدهما للآخَر من قِبَل طرف ثالث يعرف كلَيْهما جيدًا بما يكفي للاعتقاد بأنهما قد ينسجمان معًا؟ في اللقاءات العشوائية، تعتمد على نفسك وقدرتك على تحديد ما إذا كان الشخص مناسبًا لك أم لا، من فورك. وفي اللقاء الأول مع شخصٍ ما، تضع ثقتك في الصديق الذي يرتِّب لهذا اللقاء بينك وبين هذا الشخص؛ فهذا الصديق علاوةً على معرفته بك فإن لديه حسًّا (أو بصيرةً بدرجةٍ ما أو بأخرى) حول ما تريده في شريك حياتك، ولكن ربما تبذل مزيدًا من الجهد لمنح «اللقاء المرتَّب له» فرصةً؛ لأن هذا الصديق بذل جهدًا فيه. والآن، فكِّر في هذا النوع من الديناميات في سياقِ صلتِه بالعلامات التجارية والمستهلكين.

يرى ستيوارت شيلدون أن «اللقاء المرتَّب له» أو الترشيح من مصدرٍ له احترامه، يتمتع بفرصة نجاح أكبر بكثير على المدى الطويل من «اللقاء» العشوائي بالعلامة التجارية. الهدف المهني بالنسبة إلى ستيوارت هو توعيةُ الآخرين بقوةِ تأثيرِ التسويق الشفهي، ومساعدةُ عملائه على تبنِّي التسويق الشفهي كاستراتيجية وأسلوب عمل.

يمتلك شيلدون خبرةً عريضة في هذا الصدد. جاء أول استخدام له لأسلوب الترويج والتسويق الشفهيين في عام ٢٠٠٣، بينما كان يشغل منصب كبير مديري العلامة التجارية في شركة كوكاكولا في الولايات المتحدة، حيث أطلق أول برنامج تسويق شفهي خالص في تاريخ شركة كوكاكولا. يتذكر شيلدون قائلًا: «كانت نتائجنا قوية وإيجابية

جدًّا بحيث اضطرَّ فريقُ التحليل إلى إعادة اختبارها ثلاث مرات للتأكُّد من دقتها.» وبعد عامين، عيَّنَتْه كوكاكولا رئيسًا لفريق متعدِّد الوظائف لاستكشاف الكيفية التي ينبغي لكوكاكولا بها دمج الترويج والتسويق الشفهيين في أعمالها.

سوف يقنعك شيلدون — الذي يشغل حاليًّا منصبَ رئيس شركة اسكاليت، وهي وكالة تجريبية للتسويق الشفهي — أنه لا توجد طريقة أخرى أكثر فعاليةً من هذه الطريقة، في زيادة فرص نجاح العلاقة بين العلامة التجارية والمستهلكين. بطبيعة الحال، التسويق الشفهي ليس شيئًا جديدًا؛ إنه قائم على فكرة الاستفادة من شبكة الأصدقاء والأقارب وزملاء العمل الخاصة بالشخص المؤثر، وذلك لتبادُل الرسالة مع الأعضاء المناسبين في تلك الشبكة، ثم ينقل هؤلاء الأشخاص الرسالةَ عبر شبكاتهم الموسعة. إذا كانت للشخص المؤثر تجربةٌ إيجابية مع العلامة التجارية، فإنه سينقلها إلى الأصدقاء أو أفراد الأسرة أو المعارف الذين سينظرون بجديةٍ إلى هذه التوصية بسبب علاقتهم بالمستهلك الأصلي. وبينما تنتقل الرسالة تصبح أضعف تأثيرًا؛ ومن ثَمَّ يجب تعزيزها باستمرار من خلال التواصل التقليدي للعلامة التجارية كي يتأتى الحفاظ على هذا التأثير الخاص بالشبكة. وعندما ينجح هذا المسعى، يكون أشبه بسلسلةٍ من اللقاءات المرتَّب لها، التي تسير على ما يرام وتتمخض عن الكثير من العلاقات القوية التي تنشأ بين العلامة التجارية والمستهلكين.

ويعتقد شيلدون أن المسوِّقين عادةً ما يُسِيئون استغلالَ هذه الفرصة الذهبية، للمشاركة والاستفادة من المحادثات التي تدور حول علاماتهم التجارية أو ربما يتجاهلونها. ويؤكِّد على أن التسويق الشفهي ينطوي على محادثة في اتجاهين بين العلامة التجارية والمستهلك. «التسويق الشفهي يشبه دخول المرء في علاقةٍ؛ فعندما تفعل ذلك، تثبت لشريك حياتك أنك تنصت له وتسمعه وتحترم رأيه. ربما لا تفعل بالضبط ما يطلبه في كل مرة، ولكن يجب عليك أن تُظهِر له على الدوام أنك تقدِّر ما يقول.»[1]

ما يشير إليه شيلدون هو أن العلامات التجارية والمستهلكين يجب أن يتواصلوا في نهاية المطاف كما يتواصَل شخصان في علاقةٍ أحدهما مع الآخر. وتحاول علامات تجارية عدة (في الواقع، المسوقون لها) التظاهُر بأنها وحدها المسيطرة على العلاقة؛ وهو الأمر الذي ينجح بالقدر نفسه في العلاقة بين شخصين. في هذا النموذج، إذا أعلنَتِ العلامة التجارية عن نفسها بوضوح وبما فيه الكفاية (فكِّرْ في كميات كبيرة من

الإعلانات المدفوعة، أو حتى ملايين الأشخاص الذين ينقرون على «أعجَبَني» في فيسبوك)، فربما يعتقد فريق التسويق أنه بمقدورهم جعل المستهلكين يفكِّرون في خطة التسويق، ويقولون ويفعلون بالضبط ما تُمْلِيه عليهم. ولكن في الواقع، سوف يشكِّل المستهلكون آراءَهم المباشرة الخاصة حول العلامة التجارية على أساس عددٍ من العوامل، التي من بينها (وعلى نحوٍ رئيسي) تجاربُهم الخاصة. وكذلك لن يخجلوا من مشاركة تلك الآراء مع الآخرين؛ وفي كل عامٍ سيوجد المزيد من المنافذ القوية لهذه المشاركات. ما يقوله المستهلكون شيءٌ خارج عن نطاق سيطرة المسوِّق، ولكنه شيء لا يخرج عن نطاق تأثيره. يقول شيلدون: «لا تنقطع المحادثات بين المستهلكين؛ يتحدَّث الأشخاص عن علامَتِي التجارية مليارات المرات في الولايات المتحدة وحدها. والأسئلة التي يجب أن أطرحها على نفسي هي: (١) هل أريد أن أعرف ما يقوله المستهلكون حول علامتي التجارية؟ (٢) إذا كانت الإجابة بنعم، فما المحادثات التي أريد أن أشارك فيها أو أبدأها؟ (٣) وأخيرًا: كيف أفعل ذلك؟»

سوف نفترض أن الإجابة على السؤال ١ هي نعم. وكما يقول شيلدون، تُجرَى المحادثات بالفعل. ويشير موضحًا: «مع وجود مئات من دراسات الحالة والأبحاث والكتب التي توثِّق الترويج الشفهي باعتباره المحرك الأساسي للإدراك والشراء، وربما حتى الأداء المستقبلي للشركات المتداولة علنًا، فإن مدير العلامة التجارية الذي يهتم بجدوى وفعالية مهمته على المدى الطويل يجيب بالتأكيد على السؤال ١ بنعم.»

ستُحدِّد إجابتا السؤالين ٢ و٣ نجاحَ استراتيجية التسويق الشفهي. إذا كان الهدف النهائي للعلامة التجارية هو كسب مستهلكين يؤيدونها ويتحمسون لها مدى حياتهم — مع وجود ارتباط قوي بالعلامة التجارية، يرغب المستهلكين في التسويق الشفهي لها في كل مكان — يجب أن يُختار هؤلاء المؤيدون بعناية، من بين مستهلكي العلامة التجارية. هذه هي استراتيجيةُ الشخص المؤثر الكلاسيكيةُ التي كنَّا نناقشها: يجب أن يكون الشخص المؤثر تجسيدًا للعلامة التجارية، ويكون شخصًا ينال إعجاب الآخرين ويرغبون في اتِّباعه. ولكن الأمر لا يقتصر على ذلك؛ ففي العالم المثالي، سيعرف هؤلاء الأشخاص المؤثرون أنفسهم الأشخاصَ المناسبين لممارسة تأثيرهم عليهم.

يقول شيلدون: «إذا كان الشخص المؤثر يتحدث إلى أشخاص غير مناسبين بشأن العلامة التجارية، فإن الرسالة تصل إلى المستهلك غير المناسب، لكن الأهم من ذلك أن الشخص المؤثر يبدأ في فقدان المصداقية. فالعلامة التجارية القوية تمتلك جيشًا من

المؤيدين الذين لديهم قدرٌ من الوعي بعلاقاتهم بالآخرين، يكفي لمعرفة الأشخاص الذين ينبغي أن يشاركوهم رسالةَ العلامة التجارية. هذا هو الفرق بين برامج التسويق الشفهي الناجحة وغير الناجحة.»

وفقًا لجمعية التسويق الشفهي، يتلقَّى الشخص البالغ في المتوسط ثلاثةَ آلاف رسالة تسويقية في اليوم. ويشير ثلاثة أرباع هؤلاء المستهلكين إلى أنهم يشكُّون في نزاهة تلك العلامات التجارية، التي تدفع مقابل عرْضِ تلك الرسائل على شاشات التليفزيون ومحطات الإذاعة واللوحات الإعلانية واللافتات الإعلانية الرقمية، وما إلى ذلك. وفي الوقت نفسه، وفقًا لمجموعة كيلر فاي — وهي شركة لتقييم التسويق الشفهي — يشير ما يقرب من ٨٠ بالمائة من المستهلكين إلى أن التسويق الشفهي يلعب دورًا في مشترياتهم، مع إشارةِ نحوِ ٢٠ بالمائة إلى أن كل قراراتهم المتعلقة بالشراء تُتَّخَذ من خلال التسويق الشفهي؛ لذلك كيف يمكن لفريق التسويق تصميم برنامج يولِّد حديثًا شفهيًّا إيجابيًّا؟ دَعْنا نُلْقِ نظرةً على برنامج حقَّقَ نجاحًا مذهلًا، ساعَدَ ستيوارد شيلدون في تصميمه بالصدفة البحتة.

## (١) مذاق حقيقي للكولا دون سعرات حرارية

في عام ٢٠٠٥، شرعت شركة كوكاكولا في أضخم عملية إطلاق لمشروب كولا غازي منذ تقديم نيو كوك عام ١٩٨٥. كانت الشركة تأمل بالتأكيد أن يحقِّق هذا المشروب نتائجَ أفضل. وفي محاولة للحفاظ على المستهلكين الذكور الذين يهتمون بكَمِّ السعرات الحرارية ضمن مستهلكي منتجات شركة كوكاكولا، كانت كوكاكولا على وشك إطلاق منتجٍ كولا جديدٍ خالٍ من السعرات الحرارية. على الرغم من أن الشركة كان لديها منتجُ كولا للحِمْية ناجحٌ للغاية هو دايت كوك، فإنها كانت تفتقر إلى نسخة خالية من السعرات الحرارية لها مذاق مماثل لنسخة كوكاكولا المحلَّاة.

أظهرت أبحاث السوق أن بعض المستهلكين — أغلبهم من الذكور — لن يتحولوا من مشروب كوكاكولا إلى مشروب دايت كوك، عندما يتقدَّمون في العُمْر ويهتمون أكثر بحساب السعرات الحرارية. أرادت هذه المجموعة من المستهلكين مذاقَ العلامة التجارية كوكاكولا، ولكنْ دونَ سكرٍ وسعرات حرارية. اعتقدت كوكاكولا أنها اكتشفَتْ سرَّ إبقاء هؤلاء الرجال ضمن مستهلكيها قبل عامٍ من ذلك، من خلال مشروب كولا يحتوي سبعين سعرًا حراريًّا اسمه كوكاكولا سي تو، ولكن لم يكن سي تو هو ما يتطلَّع إليه

المستهلكون.[2] كان عليهم أن يختاروا إما التضحية بالمذاق لصالح الخلو من السعرات الحرارية، وإما الاستمتاع بالمذاق دون الاهتمام بالسعرات الحرارية. لم يكونوا ليرضوا بأنصاف الحلول، فيضحوا بنصف المذاق ونصف السعرات الحرارية. من الواضح أن المنتج المثالي سيقدِّم لهم كلتا الميزتين: مذاق رائع ومشروب خالٍ من السعرات الحرارية؛ لذا عادت كوكاكولا إلى المختبر لتطوير منتج خالٍ تمامًا من السعرات الحرارية يكون أقرب إلى نسخة كوكاكولا المحلَّاة من أي شيء آخَر طُرِح سابقًا في السوق، وسيُطلَق على العلامة التجارية اسم «كوكاكولا زيرو». سيركِّز المنتج على الشباب الباحثين عن مذاق الكولا الحقيقي دون أي سعرات حرارية، وهدف كوكاكولا منه أن يصبح هذا المنتج علامةً تجارية ضخمة.

أُطلِقت العلامة التجارية بإعلانٍ عنوانه من كلمة واحدة هي «استرخِ». هذا الإعلان كان نسخة حديثة من إعلان كوكاكولا الكلاسيكي لعام ١٩٧٢ بعنوان «أودُّ أن أُعلِّم العالَم الغناء». على الرغم من أن الإعلان أثارَ ضجةً كبيرة، فإنه أكَّدَ على الانتعاش ولم يتحدَّث عن المذاق، إلا أن كارين باسكوال سيكلر — المديرة الجديدة للمجموعة — كانت على وشك تغيير ذلك؛ إذ كان هدفها هو التركيز الشديد على تشابُه المذاق مع مذاق كوكاكولا كلاسيك التابع للعلامة التجارية، فكانت تقول: «كل شيء نقوم به يتمحور حول توصيل رسالة المذاق تلك.»[3]

أطلقت كوكاكولا زيرو حملةً ساخرة جديدة ظهر فيها ممثِّلَيْن يؤدِّيان دورَ «مديري علامة التجارية» لدى كوكاكولا كلاسيك، ويُجرِيان لقاءات مع محامين فعليين (بما في ذلك محامون متخصصون في مجالَي العقارات والهجرة). وسُجِّلَت اللقاءات باستخدام كاميرا خفية؛ فلم يكن المحامون يعلمون أنه يتم تصويرهم. صوَّرَتِ الإعلاناتُ مديري العلامة التجارية وهما يريدان رفع دعوى قضائية ضد فريق العلامة التجارية كوكاكولا زيرو بسبب «انتهاك حقوق المذاق»؛ فمذاقُ كوكاكولا زيرو يشبه كثيرًا مذاق كوكاكولا. جلس المحامون — الذين لم يكونوا يدركون أنهم يتعرَّضون لخدعة ساخرة — مندهشين، ولكن بذلوا قصارى جهدهم للرد. كانت الحملة الإعلانية مضحكةً ولا تُنسَى، وأرسَتْ توقُّعات عالية على المنتج.

رسَّخَتِ الحملة سمعةً جعلت المستخدمين المحتملين يريدون التعرُّف على هذه العلامة التجارية الجديدة. احتاج فريق التسويق إلى إيصال المنتج لأيدي المستهلكين بطريقةٍ لا تُنسَى؛ لذا نشر الفريق مذكرةً طلبَتْ من وكالات معينة إعداد برنامج تجريبي.

وكجزء من إسهاماته، أوصى شيلدون ووكالته — اسكاليت — أن يكون الترويجُ الشفهي ركيزةً أساسية في البرنامج. ولعِلْم فريق كوكاكولا زيرو أن من الضروري للعلاقة مع المستهلك أن يتجاوز زخمُها اللقاءَ إلى حدٍّ بعيدٍ، اختار الفريق اسكاليت لتكون وكيلةَ هذا البرنامج.

## (١-١) تناقُل الحديث

تشير حكمة التسويق التقليدية إلى أن الشركة يجب أن تكون الداعم الأول للعلامة التجارية، فتضع أكبر قدر ممكن من العينات في أيدي المستهلكين، وتجذب الانتباه من خلال الإعلانات، ورعاية الفعاليات المهمة، وغير ذلك من جهود الشركة. كان نموذج اسكاليت مختلفًا تمامًا؛ فقد خطَّطَتْ لإثارة اهتمام المستهلكين من خلال الدعم والتوصيات المقدَّمة من الآخرين؛ أو بعبارة أخرى أقرانهم. صاغ شيلدون ذلك بلغة العلاقات العاطفية: «التسويق التقليدي يتمحور حول تقبيل أكبر عدد ممكن من الفتيات، وبأسرع ما يمكن. نحن نعتقد أن العلامة التجارية يجب أن تمضي وقتًا في التعرف على الشخص أولًا، بحيث إذا ما قبَّلَتْه، تزداد احتمالات أن تؤدِّي هذه القبلة إلى ما هو أكثر من ذلك كثيرًا.»

لم يكن سمت هذا البرنامج «تقبيل أكبر عدد ممكن» من المستهلكين، بلغة العلاقات العاطفية، ولم يكن ليُصَمَّم في جلسةِ عصفٍ ذهني تقليدية تُطرَح فيها الآراء حول العلامة التجارية. بدلًا من ذلك، طُوِّر البرنامج ونُفِّذ من خلال إفساح المجال أمام ما أُطلِق عليه «رابطة كوكاكولا زيرو» ليلعب دورًا حيويًّا في العملية. شُكِّل فريق رابطة كوكاكولا زيرو من أكبر المُعجَبين الأوائل بكوكاكولا زيرو؛ الأشخاص المؤثرين المنتمين لكوكاكولا زيرو، وهم الذكور من الشباب الذين تتراوح أعمارهم بين السادسة عشرة والرابعة والعشرين، الذين كانوا يبحثون عن مذاق الكولا الحقيقي ولكن دون السعرات الحرارية. سوف يُدْعَون من أجل الإدلاء بأفضل أفكارهم عن برنامجٍ سيجعل الأهلَ والأصدقاءَ مهتمين ومنخرطين في علاقةٍ مع العلامة التجارية.

تتمثَّل الخطوة الأولى في تشكيل هذه المجموعة من المعجبين المتحمسين لكوكاكولا زيرو. محاولةُ تحديدِ أكثر المُعجَبين المتحمسين لهذه العلامة التجارية الجديدة نسبيًّا لربما كانت تمثِّل تحدِّيًا، ولكن فريق اسكاليت كان مستعدًّا لها. تمتلك كوكاكولا برنامجَ ولاءٍ خاصًّا بجميع علاماتها التجارية يُطلَق عليه «مكافآت كوكاكولا»، يُكافَأ

فيه المستهلِكون بنقاطٍ لشراء «أشياء» في أي وقت يشترون فيه أيَّ منتج من منتجات كوكاكولا؛ ما داموا يُدخِلون الرمزَ الموجود على الجزء السفلي من الغطاء في حساباتهم الإلكترونية. يمنح هذا البرنامج كوكاكولا ميزةَ التعرُّف على كلِّ عضوٍ وماهية العلامة التجارية التي يشتريها؛ ومن ثَمَّ فإن الفريق كان قادرًا بسهولة على تحديد مجموعة الأشخاص الذين يكثر شراؤهم لمنتج كوكاكولا زيرو.

للانضمام إلى فريق رابطة كوكاكولا زيرو، كان عليك أيضًا أن تُظهِر سلوكًا يبيِّن أنك قادر على التأثير على الآخرين، وكان عليك أن تُظهِر أنك من أشد المُعجَبين بالعلامة التجارية. طُوِّرت عمليةٌ للمتابعة المباشِرة لأولئك المستهلكين الذين اعتُبِروا مبدئيًّا من الأشخاص المؤثرين المحتملين. وعلى أساسِ عددٍ من العوامل، مثل السن والمكان وعدد عمليات شراء كوكاكولا زيرو والاستعداد للانخراط في أنشطة التسويق، دُعِي نحو ألف ومائتا معجبٍ بكوكاكولا زيرو هم الأكثر نشاطًا والتزامًا وحماسًا للانضمام إلى الفريق.[4]

على مدى الأَشْهُر الثمانية التالية، شارَكَ أفراد مجموعة رابطة كوكاكولا زيرو في محادثات — إلكترونية وشخصية — وورش عمل مع فريق العلامة التجارية كوكاكولا زيرو والوكالات التابعة له. تركَّزَتِ المناقشات حول الأمور التي تهمهم، ونقاط شغفهم، والرياضات والألعاب التي يستمتعون بها، وما يفعلونه في أوقات فراغهم، وطُلِب منهم أيضًا تحديد أفضل مكانٍ لعقد الفعاليات التجريبية في أسواقهم المحلية. أُدخِلت كل هذه المعلومات إلى تصميم البرنامج بما في ذلك الاسم النهائي، «كوكاكولا زيرو، إنها ممكنة»، الذي ابتكَرَه أيضًا فريقُ رابطة كوكاكولا زيرو. بعد ذلك صقلت الوكالة البرنامج ونفَّذَتْه، بمشاركةٍ متواصلةٍ من فريق رابطة كوكاكولا زيرو، من خلال استمارات التقييم ومقابلات المتابعة.

بينما كانت مجموعة رابطة كوكاكولا زيرو تصمِّم برنامج «كوكاكولا زيرو، إنها ممكنة»، بدأ يحدث شيء مثير للاهتمام؛ بدأ أفرادُ مجموعة رابطة كوكاكولا زيرو التحدث عن هذا المشروب. أشار ما يقرب من ٧٠ بالمائة منهم أن احتمال تبادُل المعلومات حول كوكاكولا زيرو مع الآخرين زاد. في الواقع، كانت تُجرَى عشرات الآلاف من المحادثات حول كوكاكولا زيرو — محادثات شخصية وهاتفية وإلكترونية — لم تكن لتُجرَى لولا الاستعانة بمجموعة رابطة كوكاكولا زيرو. وعلاوةً على ذلك، أشار ما يقرب من ٤٥ بالمائة من أعضاء رابطة كوكاكولا زيرو، إلى أنهم جعلوا أصدقاءهم يجرِّبون كوكاكولا زيرو للمرة الأولى. حدث كل هذا قبل حتى بدء الجزء التجريبي من البرنامج!

## (١-٢) توجيه دفة الحديث

تحوَّلَتْ تجربة كوكاكولا زيرو إلى حدث تفاعلي متنقل وُجِد في أحداث حية مختلفة، من الحفلات الموسيقية حتى الفعاليات الرياضية. كان الهدف يتمثل في توزيع نحو خمسة عشر مليون عينة من كوكاكولا زيرو. وأُطلِق المشروب في اليوم الأول من عام ٢٠٠٩ في روز بول في لوس أنجلوس، وعلى مدى الأشهر الاثني عشر التالية وصلت كوكاكولا زيرو إلى ألفَيْ حَدَث في أربعين سوقًا. وكجزء من نتيجة ترشيحات فريق رابطة كوكاكولا زيرو، شمل شركاءُ تفعيل العلامة التجارية الجديدة الرابطةَ الوطنية لرياضة الجامعات، وشركةَ إيه إم سي ثيترز، وديزني، وسيكس فلاجز، وبابا جونز، وآخرين. وتضمَّنت العناصر صالةَ ألعابٍ إلكترونية تتيح ألعاب إي إيه سبورتس وإكس بوكس، وكذلك ألعابًا من نوع ألعاب الفيديو التقليدية (مثل ألعاب تصويب كرة السلة). وكان إجراء التسويق الشفهي بالغَ الأهمية ليُتابَع؛ حيث طُلِب من الضيوف المشاركة في مشروع بحثي مخصوص يمكِّنهم من إخبار العلامة التجارية بالمحادثات التي أجروها حول كوكاكولا زيرو؛ ومن خلال هذا الإجراء، اكتشف فريق كوكاكولا زيرو أنه من بين أولئك الذين جرَّبوا كوكاكولا زيرو للمرة الأولى في هذا الحدث، ذكَرَ نحو ٧٨ بالمائة أنهم رشَّحوها لآخرين بمتوسط أحد عشر شخصًا آخَر. لكن الأمر الأكثر قوةً هو أن العلامة التجارية شهدت زيادة كبيرة في عدد المستهلكين الذين «التقوا» العلامة التجارية بالفعل من قبلُ، وكانوا ينخرطون معها مرة أخرى في علاقة. وعزم أكثر من ثلثَي الأشخاص، الذين جرَّبوا بالفعل المنتجَ وشاركوا في التجربة، على ترشيح العلامة التجارية لآخرين.

لكن الرائع في البرنامج حقًّا هو ما كان يُقال عن العلامة التجارية. أظهرت الأبحاث أن القيمة تخطَّتْ بكثير الخبراتِ نفسها، فتَمَّ قياس بندين؛ كان أولهما هو العدد المباشِر للأفراد المتأثرين، وقد قُسِّموا إلى ثلاث مجموعات: الجيل صفر (أولئك الأشخاص الذين يكونون على اتصالٍ مباشِرٍ مع كوكاكولا زيرو في حدثٍ ما)، والجيل ١ (الأصدقاء والمعارف الذين أخبرهم الجيلُ صفر بشيءٍ عن هذا الحدث)، والجيل ٢ (أصدقاء ومعارف الجيل ١، الذين يمثِّلون الفئةَ التي نُقلت إليها المعلوماتُ على المستوى الثاني). أما القياس الثاني، فكان لنوعية المحادثات. بعبارة أخرى، لم يلحظ الباحثون إذا كانت المحادثة جرَتْ أم لا فحسب، لكنهم رصدوا أيضًا ما كان يقال، وما وجدوه كان لافتًا للانتباه.

دَعْنا نبدأ مع نوعية المحادثات. من بين المحادثات التي جرت بين أولئك الذين ذهبوا إلى الحدث وأصدقائهم وأُسَرهم (الجيل صفر والجيل ١)، دار ٥٨ بالمائة حول مذاق كوكاكولا زيرو، ودار ٢٣ بالمائة حول خلوِّ العلامة التجارية من السعرات الحرارية. بعبارة أخرى، كان أكثر من ٨٠ بالمائة من المحادثات التي قيست، والتي كانت تدور حول كوكاكولا زيرو؛ يمثِّل بالضبط الرسالةَ التي أراد فريقُ العلامة التجارية توصيلَها. وكان هذا أمرًا عظيمًا!

من بين أولئك الذين شهدوا الحدث (الجيل صفر)، أشار نحو ٨٠ بالمائة منهم إلى أنهم أخبروا شخصًا واحدًا آخَر على الأقل عنه؛ وعند حساب المجموع بأكمله، نجد أن الجيل صفر أخبر ما يقرب من أربعين مليون شخص (الجيل ١)؛ وعندما سمع الأربعون مليون شخص هؤلاء بهذا الحدث، أخبروا آخَرين أيضًا في شبكتهم (الجيل ٢). على الرغم من أن آثار التسويق الشفهي لم تكن قويةً مثلما كانت مع الجيل صفر، فإن عددًا من أعضاء الجيل ١ شاركوا الرسالةَ مع شخصٍ واحد على الأقل. ووفقًا لتقديرات فريق كوكاكولا زيرو، تجاوَزَ عدد أفراد الجيل ٢ سبعةَ ملايين شخص. وبحساب العدد كله نجد أن العدد الإجمالي للأشخاص الذين سمعوا عن هذا الحدث تجاوَزَ ١١٠ ملايين شخص!

كان الجانب الذي يستحق التأمُّل في البرنامج هو أن التجربة الحية المباشِرة في الموقع لم تُنتِج معدلَ تمريرٍ أقوى للرسالة فحسب، بل أوصلَتْ كذلك الرسالة الصحيحة تكرارًا بمعدلٍ فاقَ محادثات وسائل التواصل الاجتماعي (أحيانًا يُشار إليها باسم «التسويق الشفهي الرقمي») حول كوكاكولا زيرو. ما مدى تكرار انتقال رسالة كوكاكولا زيرو الصحيحة (مذاق كوكاكولا الحقيقي الخالي من السعرات الحرارية) عن طريق أولئك الذين خاضوا الحدث فعليًّا، مقابل الذين سمعوا عن كوكاكولا زيرو من خلال وسائل التواصل الاجتماعي؟ بناءً على ما ناقشناه، ما هي تخميناتك؟ ربما يمكنك أن تفترض أن المستهلكين الذين شهدوا الحدث الفعلي فهموا الرسالة على نحوٍ أكثر وضوحًا، وزادت احتمالات إخبارهم الآخرين بها. ولكن ما مدى زيادة دقة نقلهم للرسالة الصحيحة؟ هل كانت ٢٠ بالمائة؟ ٥٠ بالمائة؟ ١٠٠ بالمائة؟ خمِّنْ مرةً أخرى. كان معدل نقل الرسالة الصحيحة أعلى «بخمسة عشر ضِعْفًا» إذا حضر المستهلك حَدَثًا حيًّا ممَّا لو تفاعَلَ عبر وسائل التواصل الاجتماعي فحسب. بعبارة أخرى، ثبت أنه من الأصعب توصيل رسالة العلامة التجارية بدقة للآخرين إذا كان الشخص قد شارَكَ إلكترونيًّا فقط، ولم يشارك فعليًّا في التجربة.

ربما تقول: تمهَّلْ لحظة. كل ما سمعناه خلال السنوات القليلة الماضية هو كيف أن وسائل التواصل الاجتماعي تغيِّر الطريقةَ التي نحتاج بها إلى التسويق. ألَا يتمحور الأمر حول نشر رسالة رقمية والانخراط في علاقة مع المستهلك عبر وسيلة إلكترونية؟ حسنًا، بالتأكيد، ولكن ذلك لا يكون إلا بدرجة ما. وسائل التواصل الاجتماعي لا يمكن أن تحل — ولن تحل — أبدًا محلَّ التجربة الفعلية للعلامة التجارية. ولأن هذه نقطة ربما ينساها العديدُ من المسوِّقين الآن (أو أنهم لا يفهمونها)، دَعْنا نَقْضِ بعضَ الوقت في الحديث عنها.

## (٢) وسائل التواصل الاجتماعي في المخطَّط العام للأشياء

تمتلك شركةُ قياس التسويق الشفهي كيلر فاي خدمةً مرخَّصةً باسم «توك تراك» TalkTrack، تقيس التسويق الشفهي النَّشِط. فكِّرْ في هذه الخدمة باعتبارها معادلًا لنظام تقييم نيلسن لجماهير التليفزيون، باستثناء أنها تُجرِي تقييمًا لمناقشات العلامة التجارية بين الأفراد بغضِّ النظر عن اختلاف الطريقة التي جرَتْ بها. وتشمل هذه الطرقُ المحادثاتِ عبر الإنترنت، والمشاركاتِ في وسائل التواصل الاجتماعي، وكذلك المحادثات التقليدية بين الأشخاص مثل المحادثات الهاتفية والمناقشات وجهًا لوجه. تُجرِي خدمةُ توك تراك مقابلاتٍ مع عينة وطنية كبيرة ومعبِّرة (تُجرِيها كلَّ سنة على عددٍ يبلغ ستة وثلاثين ألفَ أمريكيٍّ في عمر الثالثة عشرة ويزيد)، ويُقيَّم نحو ٣٥٠ ألفَ محادثةٍ حول العلامات التجارية سنويًّا، مع تحديث المعلومات كلَّ أربعٍ وعشرين ساعة.

وفقًا لخدمة توك تراك، مقدار المشاركات الاجتماعية التي تُجرَى خارج نطاق الإنترنت، وذلك بنحو أساسي في سياق المحادثات الشخصية أو الهاتفية (تحدُّثًا، وليس عبر الرسائل النصية)، يفوق كثيرًا أيَّ شيء على الإنترنت. وعلى الرغم من تصوُّرنا أننا مجتمعٌ أدمَنَ استخدامَ هواتفه الذكية وأجهزة آي باد، فإن الحقيقة هي أن معظم محادثاتنا حول العلامات التجارية تحدث أثناء الوجود الفعلي لشخصٍ آخَر. ووفقًا لخدمة توك تراك، يُعَدُّ التسويق الشفهي خارج الإنترنت مسئولًا عن ٩٠ بالمائة من إجمالي التسويق الشفهي المرتبط بالعلامات التجارية، في حين تمثِّل وسائل التواصل الاجتماعي ٢ بالمائة.

حتى في نطاق الفضاء الإلكتروني، لا تهيمن وسائلُ التواصل الاجتماعي على المحادثات. يقول إد كيلر رئيس مجموعة كيلر فاي: «فيما يتعلَّق بالترويج الإلكتروني للعلامات التجارية، تتحمَّل الرسائلُ الفورية أو الرسائل النصية النصيبَ الأكبر من المسئولية؛ وهو ما يقرب من نصف المحادثات. وتبلغ حصة البريد الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي نحو نصف هذا المستوى؛ لذلك فالرسائل الفورية/الرسائل النصية والبريد الإلكتروني جميعها مسئولة عن أكثر من ثلاثة أرباع إجمالي المحادثات الإلكترونية حول العلامات التجارية، في حين أن وسائل التواصل الاجتماعي مسئولةٌ عن الرُّبْع.»[5]

تتوافق هذه النتيجة مع النتائج التي توصَّلَ إليها ألكسيس مادريجال، الذي كشف في مقالٍ في مجلة «ذي أتلانتيك» في أكتوبر ٢٠١٢ تحليلًا أشار إلى أن المستخدمين حين يُوَجَّهون إلى مواقع إلكترونية أخرى، فإن معظم التسويق الشفهي لا يكون عبر قناة وسائل التواصل الاجتماعي. في الواقع، ذكر مادريجال أن نحو ٦٩ بالمائة من نسبة استخدام الشبكة جاءت عبر «طرق غير خاضعة للقياس»، عادةً في شكل بريد إلكتروني ونصوص، مقارَنةً بنسبة ٢٠ بالمائة فقط قادمة من فيسبوك، و٦ بالمائة قادمة من تويتر.[6]

ثمة قول مأثور شائع في عالم الأعمال: «يمكنك تحريك ما يمكنك قياسه.» ونحن كمسوِّقين نميل إلى الاهتمام بشدة بأحدث الصيحات أو الاتجاهات — سواء أكان فيسبوك أم بينتريست؛ موقع التواصل الاجتماعي الجديد والمثير — ونرغب بطبيعة الحال في ضمان أن تتواجد علاماتنا التجارية على هذه المواقع. يحاول الأكاديميون وشركاتُ التحليلات بنشاطٍ تطويرَ أجهزة قياسٍ مناسبة لهذه التكنولوجيا الجديدة. بالطبع، ستستمر التكنولوجيات الحديثة والمبتكرة في التطور؛ إننا فقط شرعنا لتوِّنا في إدراك قوتها؛ على الرغم من أنها الآن — في ظل المخطَّط العام للأشياء — ضئيلةٌ.

لا يزال وجود علاقة فعَّالة مع إنسانٍ آخَر يتطلَّب تفاعلًا مباشِرًا أو وجهًا لوجه، ويمكن أن يقال الشيء نفسه عن العلامات التجارية. عندما يقول إد كيلر: «ليس لمجرد كون الترويج الشفهي صعبَ القياس نقول إنه ليس حقيقيًّا، أو إنه ينبغي للمسوِّقين تجاهُله.»[7]

في الواقع، تُظهر بيانات كيلر أننا ينبغي أن نولي مزيدًا من الاهتمام للتفاعل الفعلي بين العلامة التجارية والمستهلك. والمسوِّقون الذين يتجاهلون الواقع، ويركِّزون فقط على التفاعلات الرقمية على حساب خبرات المستهلك الواقعية؛ يخاطرون ببناء علاقة

مصطنعة مع المستهلك؛ فالناس يعيشون حياة حقيقية. ونحن كمسوِّقين، يجب علينا أن نجد وسائلَ للاستفادة من تلك الحياة الحقيقية، واكتشاف كيف يمكننا إقامة علاقة رومانسية مع العلامة التجارية من خلال تبادُل الخبرات. والنظرُ من خلال الدعاية المفرطة في وسائل التواصل الاجتماعي يمنحنا توقُّفًا لفترة وجيزة، من أجل تحديد ما إذا كنَّا في الواقع نفعل الأشياء الصحيحة لإقامة علاقة أشمل بالمستهلك، وضمان أن ترتقي علاقتنا به إلى المستوى التالي.

## (٣) صُنع التجربة المثالية

كيف يمكننا أن نكتسب خبرة تمكننا من إشراك المستهلكين استباقًا في محادثات مع آخرين؟ يجب أن تكون علاقتنا بالمستهلكين في مرحلةٍ يرغبون فيها في إخبار الآخرين عن علاقتهم العاطفية مع العلامة التجارية. وبناءً على ما ناقشناه حتى الآن في هذا الفصل، ثمة ثلاثة مبادئ ينبغي وضعها في الاعتبار: الاستفادة من الأشخاص المؤثرين، والتركيز على التفاعل، وفهم الدور الصحيح لوسائل التواصل الاجتماعي.

### (٣-١) تحفيز الأشخاص المؤثرين

كل قصة نجاح لعلامة تجارية حلَّلناها حتى الآن حدَّدت مجموعةً أساسية من المستهلكين يمثِّلون أشد المستخدمين تحمُّسًا ودعمًا لتلك العلامة التجارية؛ فكبار الرياضيين بالمدارس الثانوية في حالة باوريد، والشابات الرائدات في مجال الموضة في حالة سمارت ووتر، والأشخاص المثيرون للاهتمام في العشرينيات من العمر في حالة دوس إكيس؛ كانوا جميعًا أشخاصًا مؤثرين لعبوا دورًا حاسمًا بأن تبنَّوْا في البداية العلامةَ التجارية ونشروا رسالتها. ولكن ما رأيناه مع كوكاكولا زيرو هو أن فريق التسويق لم يعتمد فقط على التواصل السلبي للشخص المؤثر؛ وإنما شجَّعوا الأشخاص المؤثرين استباقًا على أن يصبحوا دعاةً للعلامة التجارية من خلال برنامج التسويق الشفوي.

منح فريق كوكاكولا زيرو دعاةَ العلامة التجارية المسئوليةَ المطلقة؛ فجعلوهم يلعبون دورًا رئيسيًّا في تصميم برنامج تسويق ضخم ومؤثر للعلامة التجارية. ولم يُشعِر هذا دعاةَ العلامة التجارية بأن لهم الفضل في نجاحها فحسب، بل منحهم أيضًا منبرًا للتحدث عن هذه العلامة التجارية الجديدة مع أصدقائهم. ولأن أعضاء فريق رابطة

كوكاكولا زيرو كانوا مجموعةً جذَّابة ومؤثرة، فإن مناقشتَهم البرنامجَ حتى قبل إطلاقه منَحَ كوكاكولا زيرو الاهتمامَ المناسب بين الأشخاص المناسبين؛ فكان البرنامج ناجحًا حتى قبل أن يُطلَق. كيف يمكنك تحفيز أبرز مؤيدي علامتك التجارية، بحيث يتجاوز تأييدُهم لها الحديثَ عنها إلى لعب دورٍ نَشِط في تجنيد أشخاص آخرين من أجل الترويج لها؟

## (٣-٢) التركيز على التفاعل

في المخطط العام لسلوك المستهلك، من السهل نسبيًّا زيادة الوعي بشأن منتجك وتحفيز المستهلك على تجريبه؛ فقط ادعمْ جهودَك بما يكفي من الموارد والمال. الأمر الأكثر صعوبةً هو دفع شخص إلى العودة إلى علامتك التجارية. وكما ناقشنا سابقًا، فإن بناءَ سمعتك المبدئية، وضمانَ أن يكون أول لقاء يجمع بين المستهلك وعلامتك التجارية رائعًا؛ سيدفعانك بقوةٍ نحوَ النجاح.

في شركة كوكاكولا، دائمًا ما كنا ننظر عن كثب إلى رقم التكرار؛ المقياس الذي يشير إلى ما إذا كان المستهلك قد عاد لهذه العلامة التجارية فعليًّا مرةً ثانية وثالثة ورابعة أم لا. حينَها تعلم أن هذه العلاقة الناشئة يمكن أن تتحول إلى علاقة رومانسية، وتعلم ما إذا كان هناك احتمال لتجنيد ما يكفي من دعاة أوليين للعلامة التجارية لبدء تحريكها. على الرغم من أن الإعلانات التليفزيونية والإذاعية ومقاطع الفيديو ومنشورات وسائل التواصل الاجتماعي تلعب دورًا، فإن الأمر برمته لا بد أن يبدأ بتلك التجربة «الشخصية» مع العلامة التجارية.

التجارب القليلة الأولى التي يمر بها المستهلك مع العلامة التجارية، كما أوضح العديد من أمثلتنا، تلعب دورًا بالغَ الأهمية في تحديد الكيفية التي تعبِّر بها العلاقة بين العلامة التجارية والمستهلك عن نفسها. تذكَّرْ ماما شيا وكوكاكولا زيرو وباوريد. العلاماتُ التجارية التي تستثمر في التجارب الأولى وتعمل على التأكد من ارتباطها باحتياجات المستهلك ورغباته، هي العلامات التجارية التي تحقِّق نجاحًا في أغلب الأحيان. هذه التجارب الأولى تحدد أمرين: (١) الأثر الذي سوف تُحدِثه العلامة التجارية بعد مرحلة التجربة والتكرار الأولية، (٢) هل كان ثمة شعور قوي بهذا الأثر يكفي لجعل المستهلكين يرغبون في نشر الرسالة للأشخاص المقرَّبين منهم والأعزاء عليهم. في هذه المرحلة، نكون في وضعٍ يمكِّننا من أن نطلب من المستهلكين المخاطرةَ والترويج للعلامة التجارية.

إذا كانت التجارب الأولية و«اللقاءات» القليلة الأولى هادفةً بدرجة كافية، فسوف يُكِنُّ المستهلكون مشاعرَ قوية للعلامة التجارية بدرجةٍ كافيةٍ لعدم اكتفائهم بمجرد الدخول في علاقةٍ معها، وإنما مشاركة مشاعرهم تلك مع آخرين أيضًا.

ومن ثَمَّ فإن جودة التجربة التي تجمع بين العلامة التجارية والمستهلك أهمُّ بكثير من كَمِّ التجارب. وثمة مبدأ أساسي للتسويق الشفهي الفعال هو أنك تكون أفضل حالًا مع عددٍ أقل من المستهلكين الذين يمرون بتجربةٍ أفضل مع العلامة التجارية؛ والسببُ، كما رأينا، هو أن معدل تمرير الرسالة سيكون أعلى؛ فمن الأفضل بالنسبة إليَّ أنْ يكون لديَّ نصف عدد المستهلكين الذين يشاركون في تجربة رائعة (في مقابل تجربة عادية)، إذا كان معدلُ تمرير الرسالة لديهم أعلى ثلاث مرات من المستهلكين المشاركين في تجربة أقل جودةً. هذا لا يعكس حتى النسبة المئوية الأعلى لتمرير الرسالة «الصحيحة». يمكننا أنْ نبتكر أفضلَ الإعلانات ورسائل وسائل التواصل الاجتماعي ومقاطع الفيديو المتناقَلة إلكترونيًّا (والتي تنتشر بسرعةٍ عبر مواقع التواصل الاجتماعي)، ولكنْ في نهاية المطاف، المستهلكُ يكون أكثر ميلًا إلى مشاركة تجربة واقعية إيجابية.

## (٣-٣) فهم دور وسائل التواصل الاجتماعي

على الرغم من أن دور وسائل التواصل الاجتماعي — كما رأينا — يتضاءل مقارَنةً بتجربة المنتَج الفعلية فيما يتعلَّق بمدى إسهامها في تنمية العلاقة مع المستهلك، فإن هذا لا يعني أنها ليست مهمة. في الواقع، في الفصلين السادس والسابع، سوف أعرض برامج انتشرت بسرعة عبر الإنترنت، لعبت وسائلُ التواصل الاجتماعي فيها دورًا مهمًّا من خلال تفعيل مبادراتٍ تسويقيةٍ أخرى، من أجل المساعدة في توصيل الرسالة الأولى للعلامة التجارية. ولكن علينا أن نفهم الطريقة المثلى لاستخدام مثل هذه البرامج.

تأمَّلْ مثال كوكاكولا زيرو الذي استعرضناه للتو. لا يملك معظمُ العلامات التجارية قاعدةَ بيانات محدَّثة لمعدلات ولاء المستهلكين لمعرفة أشد المستهلكين إعجابًا بها، مثلما استطاعت كوكاكولا زيرو تحقيقَ ذلك من خلال برنامج «مكافآت كوكاكولا». ولكن يستطيع المسوِّقون استخدامَ وسائل التواصل الاجتماعي كطريقة جديدة للوصول إلى المستهلكين؛ فنحن كمستهلكين نعرض كثيرًا من المعلومات الشخصية عن أنفسنا عبر مواقع التواصل الاجتماعي، وبطاقات المتسوِّق الدائم وبطاقات المكافآت، وطلبات الشراء عبر الإنترنت. عندما نعرض تلك المعلومات، فإنها لا تغيِّر طبيعةَ علاقتنا مع الأشخاص

الآخرين فحسب، ولكنْ تغيِّر أيضًا علاقتنا مع العلامات التجارية؛ وهنا يأتي دور «البيانات الضخمة»، التي يمكن تعريفها — بما يتوافق مع أهداف هذا الكتاب — بأنها مجموعةٌ من المعلومات الرئيسية للمستهلكين يتم تجميعها معًا من أجل تصميم بنية ضخمة من البيانات. إنها تغيِّر الطريقةَ التي يشكِّل بها المسوِّقون معرفتَهم بالمستهلكين.

يعمل جون «جيه دي» دوني مستشارًا للعملاء في فيسبوك، فيتباحَثُ مع بعض أكبر العلامات التجارية في العالَم، لضمان أنهم يحقِّقون أكمل استفادة من فيسبوك على نحوٍ يُمكِّنهم من زيادة تأثير شركاتهم. سوف يخبرك بأن المعلومات التي نقدِّمها نحن كمستهلكين طوعًا للمسوِّقين يمكن أن تحدِّد إنْ كنَّا مناسبين لظروف العلاقة أم لا.[8] ويمكن أن تساعدنا هذه المعلومات نفسها أيضًا كمسوِّقين في تحديد المروِّجين المحتمَلين لعلامتنا التجارية، وكيف يمكننا التواصُل معهم على أفضل نحوٍ. أفعال المستهلكين في فضاء وسائل التواصل الاجتماعي تحكي الكثير عنهم وعن اهتماماتهم وما قد يكون مشتركًا بينهم وبين العلامة التجارية؛ على سبيل المثال: «يُعجَبون» بأشياء، ويصبحون «معجَبين» بصفحات، ويعلِّقون على أمورٍ، بل يشاركون أشياء مع أصدقائهم أيضًا. يمكن للمنصَّات الاجتماعية أن تمنح المسوِّقين رؤًى حول كيفية رؤية المستهلك المحتمل للعالم. ولكن كما كان واضحًا وضوحَ الشمس في مثال دوس إكيس، يتطلَّب فهمُ المستهلك على نحوٍ «أعمق» بلا شك أكثرَ من مجرد وسائل التواصل الاجتماعي. خلاصةُ القول أن وسائل التواصل الاجتماعي ما هي سوى أداة واحدة (وإنْ كانت أداة قوية) ينبغي أن تكون جزءًا من استراتيجية أكبر.

يقول دوني: «يجب أن يصمِّم المسوِّقون برامجَ تتمحور حول الناس، وليس حول التكنولوجيا؛ فالعلامات التجارية لا تحتاج أن تمتلك استراتيجيةً قائمة على فيسبوك، أو استراتيجيةً قائمة على تويتر؛ وإنما تحتاج إلى استراتيجيةِ تسويقٍ تتوافق مع أهداف الشركة.»

هذا يعيدنا إلى تشبيهي السابق بلاعبي الكرة اللينة البالغين من العمر ستَّ سنوات (الجميع يطاردون الكرةَ ولا أحد يغطي القاعدة الأولى)؛ ففي خضم اندفاعنا لنكون «خبراء في التكنولوجيا»، نفقد الصورة الاستراتيجية الكبرى، فننسى أمر المستهلك، معتقدين أننا قد أَجَدْنا وضْعَ خطة وسائل التواصل الاجتماعي المناسبة؛ ومن ثَمَّ يكون النجاح مضمونًا. ويضيف دوني: «خطة وسائل التواصل الاجتماعي «إضافة» وليست

«بديلًا».» إننا كمسوِّقين، يتعيَّن علينا التفكير في الأمر كوسيلةٍ للمشاركة في المزيد من المحادثات المتواصِلة مع المستهلكين.» سوف يخبرك أيضًا أنه عندما يعتقد المسوِّقون أن حملتين أو ثلاثًا للتواصُل مع المستهلك على مدار السنة ستكون كافيةً، فإن هذا يشبه شراء المرء هديةَ ذكرى الزواج وهدية عيد الميلاد وهدية عيد الحب لشريك حياته وتجاهُله بقية العام. إن التفاعلات اليومية البسيطة هي التي تساعد على نمو العلاقات وتجعلها أقوى في أغلب علاقاتنا. يجب أن يفكِّر المسوِّقون في الكيفية التي يمكنهم بها تصميم حملات أكبر، استنادًا إلى تفاعلات أبسط تحدث بمعدلات تكرارية أعلى. يضيف دوني: «يكون هذا فعَّالًا مع المنصَّات الاجتماعية مثل فيسبوك؛ لأنها مكان آخَر يتواصل فيه الناس بعضهم مع بعض. وبالمثل، يمكن للعلامات التجارية التواصُل بمزيدٍ من الدقة في الفضاء الاجتماعي.»

هذا هو المكان الذي ستلعب فيه وسائل التواصل الاجتماعي دورًا. وعلى الرغم من أنني أعتقد أن قيمتها المزعومة سوف تتضاءل أمام أكثر التفاعُلات حميميةً بين العلامة التجارية والمستهلك، فإن أهمية وسائل التواصل الاجتماعي ليست مقصورةً على الحفاظ على الحوار، وإنما تمتد أيضًا إلى توليد محادثات مستمرة حول القواسم المشتركة التي ربما تجمع بين المستهلك والعلامة التجارية؛ كما يمكن أن تكون جزءًا مهمًّا في المزيج التسويقي الذي يهدف إلى تعزيز تجارب العلامة التجارية تلك، عن طريق التواصل مع أكثر الأشخاص أهميةً للعلامة التجارية، أو مُعجَبيها كما يصفون أنفسهم.

يقول دوني: «تمكننا وسائل التواصل الاجتماعي من تخصيص رسائلنا بحيث يشعر المستهلك فعليًّا بأنها مُرسَلة له بالاسم.» ويشير إلى أن المسوِّقين دأبوا على النظر للرسائل دون أن تكون لديهم أي فكرة حول ما وصلَتْ إليه علاقتُهم بالمستهلك، أو أين كانت في الماضي. ويضيف قائلًا: «بدلًا من أن تقول لعميلك شيئًا من قبيل: «مرحبًا! لقد سعدنا بلقائك! دَعْنا نسافر معًا لقضاء عطلة في أوروبا!» ربما تساعد وسائلُ التواصل الاجتماعي فريقَ التسويق على معرفةِ أيٍّ من المستهلكين على استعدادٍ لاتخاذ مثل هذه الخطوة الكبيرة.»

إنه محق؛ فعادةً لا ترتبط الرسالة التي يوصلها المسوِّقون إلى المستهلكين بما وصلا إليه في علاقتهما. بمقدور وسائل التواصل الاجتماعي السماحُ للعلامة التجارية بالتواصل مع المستهلك على نحوٍ شخصي أكثر ملاءَمةً للمرحلة التي وصلَتْ إليها علاقته بالعلامة التجارية. بعبارة أخرى، يمكن لوسائل التواصل الاجتماعي في أغلب الأحيان أن تمكِّن

المسوِّقين من مواءَمة تواصُل العلامة التجارية مع المستهلكين وفقًا لقوة علاقة كلٍّ منهم بها.

ها نحن قد تواصلنا مع قاعدة المستهلكين خاصتنا على النحو الأمثل، حتى إنهم يتحدثون الآن عنَّا مع آخرين، وتُواصِل العلاقة الرومانسية تقدُّمَها. وفي مرحلةٍ ما، يتعيَّن على كلا الطرفين أن يسألا نفسيهما: «هل حان وقت الارتباط؟» فكيف سنعرف ذلك؟ في الفصل التالي، سوف نجد الإجابة.

الفصل السادس

# عمق الارتباط

لم تكن أبرزُ محطة في عطلة عائلتي الصيفية المواقعَ التاريخية مثل قاعة الاستقلال في فيلادلفيا أو فورت ماكهنري في بالتيمور؛ بل بالنسبة إلى زوجتي وابننا البالغ من العمر عشر سنوات، وابنتَيْنا التوءم البالغتين من العمر ست سنوات، كانت المحطةُ الأبرز في الرحلة هي الوجهةَ التي توجَّهنا إليها في النهاية، الوجهة التي تطلَّب منا الذهابُ إليها قيادةَ السيارة لما يقرب من ساعتين في اتجاه غرب فيلادلفيا وسط الريف الزراعي في وسط ولاية بنسلفانيا إلى بلدة هيرشي الصغيرة. أنا أتحدَّث عن عالم هيرشي للشوكولاتة.

عندما سرتُ من موقف السيارات إلى المبنى، كان رد فعلي الفوري هو ملاحظة العدد الكبير للسيارات الموجودة. كان يوم إثنين عادي، وكان المكان مزدحمًا للغاية، وقد اصطفَّ على مقربةٍ مني طابورٌ طويل لشراء التذاكر؛ كان الناس ينتظرون من أجل دفع ما يصل إلى ٤٠ دولارًا للشخص الواحد لتجربة مجموعةٍ من تجارب العلامة التجارية هيرشي. لم يكن هذا متنزه هيرشي، الذي كان على الناحية المقابلة من الشارع، والذي يلزمه تذكرةً مختلفة. في الواقع، عالم هيرشي للشوكولاتة يغمر زوَّارَه بقوالب حلوى تحمل تلك العلامة التجارية الشهيرة. شمل العرض جولةً توضح كيفيةَ تصنيع قوالب الشوكولاتة، وجولةً بالعربة على أرض المنشأة، وتجربةَ مشاهدةِ فيلمٍ «رباعيِّ الأبعاد»، ودورةً عن كيفية تذوُّق الشوكولاتة، وعرضًا عمليًّا سمح للضيوف بصنع قوالب حلواهم الخاصة.

ارتدى ابني وأختاه مآزرَهم ووضعوا شبكةَ الشعر فوق رءوسهم، ثم ركضوا في سعادةٍ إلى الموقع الذي من المفترض أن يختاروا فيه المكونات، ويختاروا فيه اسمَ منتجهم ومواصفاته، ويشاهدوا عملية إنتاج قالب الحلوى الخاص بكلٍّ منهم أيضًا، شاهدتُ كيف تُبعَث الحياة في العلامة التجارية هيرشي لكلِّ زائر. كانت تجربةُ صنْعِ

قوالب حلوى هيرشي تترك بصمةً لا تُمحَى في ذاكرة أبنائي، مثلما فعلَتْ معي قبل نحو ثلاثين عامًا عندما زرت المصنعَ وأنا طفل. ربما يمكث العديد من الزوَّار هناك لبضعة أيام، يتواصلون تواصُلًا مباشرًا مع عالم الشوكولاتة في يومٍ، ومتنزه هيرشي في اليوم التالي. لم يقودوا سياراتهم أميالًا طويلة فحسب، ولكنهم كانوا أيضًا على استعدادٍ لإنفاق الأموال التي اكتسبوها بجهدهم ليُسوَّق لهم بأسلوبٍ فريد من نوعه كلُّ شيء في هيرشي ويستوعبوه. كما أنني متأكد من أن معظمهم زار متجر هيرشي — الذي يفوق حجمُه معظمَ محلات البقالة — واشترى عددًا كبيرًا من الملابس والسلع المنزلية وقطع الأثاث التي تحمل العلامة التجارية هيرشي، وكذلك حلوى هيرشي الطازجة.

ليسَتْ هيرشي العلامةَ التجارية الوحيدة التي ابتكرت تجربةً استهلاكية محبَّبة تربط علامتها التجارية بمتنزه ترفيهي أو بيئة ترفيهية؛ فثمة ستة متنزهات ليجولاند في أنحاء العالم، كما توجد ثلاثة أخرى قيد الإنشاء. بالإضافة إلى ذلك، يوجد عشرة مراكز ليجولاند للاستكشاف — وهي مراكز ترفيه أُسَرية مغلقة أصغر حجمًا — حول العالم. ووفقًا لموقع ليجولاند، أكبر متنزهات ليجو يجذب أكثر من ١٫٥ مليون زائر سنويًّا. ولجميع المتنزهات هدف واحد: تمكينُ المستهلكين من تجربة العلامة التجارية ليجو من خلال الرحلات والتعليم والتفاعل الخلَّاق.

تمثِّل هيرشي وليجولاند ظاهرةً: المتنزهات المعنية بالعلامة التجارية والجولات ذات الصلة بالعلامة التجارية تظهر في كل مكان. فعالم كوكاكولا، وجولة كورس جولدن برورِي، وجولة بن وجيري، وجولة سي إن، وتجربة كرايولا إكسبريانس، ومدينة كيلوج سيريال سيتي، على سبيل المثال لا الحصر، تقدِّم جميعها تجاربَ فريدة للزوَّار بينما تُظهِر العلامةَ التجارية بطرق جذَّابة. تقدِّم هذه التجاربُ التفاعلية أيضًا وسيلةً أخرى لتعميق العلاقة بين العلامة التجارية والمستهلك. عندما يترك المستهلكون ما لديهم ويدفعون المالَ للاحتكاك المباشِر برسالة علامتك التجارية، بما يتجاوز الإعلان الذي يستغرق ثلاثين ثانية، فإنك تعلم أن العلاقة الرومانسية قوية. بطبيعة الحال، لا يمكن لجميع العلامات التجارية تخصيص وإنشاء متنزهات ترفيهية وتنظيم جولات بمواقع الإنتاج. وهذا لا يعني أن العلامات التجارية لا يمكن أن تفعل أشياء تستطيع من خلالها إضفاءَ خصوصيةٍ على العلاقة الرومانسية والاستمرار في «مغازلة» المستهلك؛ فحتى العلامات التجارية الناضجة يجب أن تعمل على إيجاد طرق جديدة لمفاجأة وإسعاد قاعدة المستهلكين خاصتها.

سوف نركِّز في هذا الفصل على الطرق التي يمكن من خلالها للعلامات التجارية تعميقُ علاقتها بالمستهلكين. يعتمد كثيرٌ من الأفكار على ما جمع العلامة التجارية والمستهلك معًا في الأصل، ولكن نتناولها على مستوًى مختلف. وكما هو الحال في أي علاقة، لا تستطيع العلامةُ التجارية تجاهُلَ المستهلك بمجرد أن يلتزم بالعلاقة معها. يجب أن يستمر فريقُ التسويق في تعزيز فلسفةِ أن للمستهلك مكانةً خاصة.

## (١) إشعار العميل بأهميته

في ٣١ مايو ٢٠١٠، انتظرت مجموعة صغيرة من المعجبين وقْعَ الاختيار عليها خارجَ مطعم الخدمة السريعة المفضَّل لديهم للحصول على ميزة حصرية. كانوا يشاركون في عملية إطلاق شطيرةٍ طال انتظارها على مدار أكثر من عشرين عامًا من قِبَل هذه العلامة التجارية. في الواقع، سيكونون من بين الأشخاص الأوائل في العالم الذين يتذوقون شطيرةَ الدجاج الحار «سبايسي تشيكن ساندويتش» الجديدة، من إنتاج سلسلة مطاعم «تشيك فيل إيه»؛ وقد ذهبوا إلى هناك بدعوات شخصية. لماذا مُنِح هؤلاء الأشخاص دون غيرهم هذه الفرصة؟

قبل ذلك بعشرة أيام فقط، تلقَّى آلاف من أعضاء النادي الإلكتروني لسلسلة مطاعم «تشيك فيل إيه» دعوةً لزيارة موقعٍ خاص على شبكة الإنترنت للحجز، نعم «للحجز»، لتذوُّق شطيرةِ الدجاج الحار في الفترة ما بين ٣١ مايو و٥ يونيو؛ وابتداءً من ٧ يونيو، ستكون الشطيرة متاحةً رسميًّا للجمهور. (وافَقَ تاريخ ٦ يونيو يومَ أحد، وتشتهر سلسلةُ المطاعم هذه بأنها تغلق أبوابَها يوم الأحد.) كان ينبغي لأعضاء النادي الإلكتروني لتشيك فيل إيه حجْزُ وقتٍ مخصَّص وموقع منفذ لتذوُّق هذا المنتج الجديد. بمجرد أن قام المستهلكون بالحجز، حدث أمران: (١) طُلِب منهم طباعة الدعوة الرسمية، (٢) وقُدِّم لهم خيارُ الإعلان عن الحجز على فيسبوك وتويتر والتوصية بموقع الحجز لصديق. ولتذوُّق شطيرة الدجاج الحار، كان عليهم أخذ الدعوة الرسمية باسمهم لمتجر تشيك فيل إيه الذي وقع الاختيار عليه خلال الوقت المحدد. كان العاملون في المتجر يفحصون بطاقات هوياتهم بالفعل قبل تقديم الشطيرة لهم، وإذا حضر شخصٌ دون حجز، فلن يُسمَح له بتذوُّق الشطيرة. ولم يكن المطعم يسمح له حتى بالحصول على شطيرة مقابل دفع ثمنها. كانت الشطيرة تُمنَع تمامًا عن أي شخص لم يحجزها مسبقًا، أو لم يجلب معه دعوته وبطاقة هويته.

كان هذا برنامجَ تقديمِ عينات مجانية فريدًا من نوعه، وقد قال وليام إف «وودي» فولك نائب رئيس قسم استراتيجية وتصميم العلامة التجارية تشيك فيل إيه: «نحن متحمِّسون على نحوٍ خاص لتقديم العينات المجانية على أساس حجز عملائنا الأوفياء شطيرتنا الجديدة. نريد أن ندعو عملاءنا لتذوُّق نكهةِ وجودةِ هذه الشطيرة الحارة، ولكن لا نريد تجربةَ تذوُّقٍ جماعيةً لا نستطيع خلالها تقديمَ خدماتٍ إضافية لعملائنا. يوفر نظامُ الحجز هذا طريقةً أكثر خصوصيةً لتقديم إضافات قائمة الأطعمة المثيرة.»[1]

لقد امتدَّ الجانب الإيجابي — الذي أضفاه هذا التفرد المحسوس من هذا البرنامج المبتكر لتقديم العينات المجانية على المنتج الجديد — ليشمل العلامة التجارية تشيك فيل إيه ككلٍّ. فكِّرْ في ذلك للحظةٍ. نحن لا نتحدث عن علامة تجارية جديدة، إنما نتحدث عن علامة تجارية راسخة لديها قاعدة مستهلكين مخلصين للغاية. لسنوات، جعلت معاييرُ الخدمة العالية في تشيك فيل إيه المستهلكين يشعرون بأهميتهم عند تناوُل الطعام في مطاعمها؛ والآن هم يجعلون المستهلكين يشعرون بأهمية أكبر من خلال أسلوب تنفيذ برنامج تقديم العينات.

لقد ناقشنا مفهومَ التميُّز في سياق تقديم علامة تجارية جديدة — باوريد — لمستهلك جديد، لكن هذا المبدأ ينطبق هنا أيضًا؛ فإذا كنت تريد لعلاقتك الاستمرار، فإنك لا تُوقِف عواملَ الجذب في العلاقة بمجرد أن ينجذب الطرف الآخر إليك. عليك أن تواصل العمل على ذلك؛ فمن خلال منح أعضاء النادي الإلكتروني «حق التجربة الأولى» لتذوُّق الشطيرة الجديدة، كانت تشيك فيل إيه تخبرهم بأنهم مهمُّون؛ ونتيجةً لذلك، أسرَعَ مُعجَبو تشيك فيل إيه بالحجز لكي يكونوا أولَ مَن يتذوق الشطيرة المرتقبة، ويعرضوا أفكارهم على الأصدقاء والمعارف.

كما ذكرتُ، تشير خبرة التسويق التقليدية إلى أنك كمسوِّق ترغب في أن يصل منتجك إلى أيدي أكبر عدد ممكن من الأشخاص. عندما كنتُ مديرَ علامة تجارية، كانت وكالات توزيع العينات المجانية تروِّج لنفسها لدينا بإخبارنا أنه إذا دفعنا لهم مبلغ (س) من الدولارات، فإن بإمكانهم توصيل عدد (ص) مليون عينة من المنتج. كان الأمر برمته يتعلق بالكمية، ولكنْ كما توضِّح الجوانبُ المختلفة لقصص ماما شيا وسمارت ووتر وتشيك فيل إيه، ربما لا تكون هذه هي الطريقة التي ينبغي لك أن تتبعها إذا كنتَ تريد إيجادَ علاقةٍ حقيقية مع المستهلك.

على الرغم من أنني واثق من أن تشيك فيل إيه رغبتْ في توصيل الشطيرة لأيدي كثيرٍ من العملاء (وحقَّقَتْ ذلك في النهاية)، فإنها اتخذت قرارًا واعيًا بخلق تجربة استثنائية.

كانت التجربة أهم بكثيرٍ من العدد المطلق. لم تكن الشركة عازمةً على تقديم شطائر الدجاج عشوائيًّا إلى كل عميل لحظةَ دخوله من الباب، مع رسالة «جرِّبْني!» تومض على غرار إعلانات لاس فيجاس، بل كانت تشيك فيل إيه تقول للمستهلك إنه ليس مجرد رقم، بل إنه «مدعوٌّ» ليجرِّب عينةً مجانية من المنتج.

فكِّرْ في كلمة «دعوة» للحظةٍ. تُعرَّف الدعوة بأنها وسيلة لطيفة ومجاملة لطلبِ حضورِ شخصٍ ما أو طلبِ مشاركته؛ وهذا لا يشبه كثيرًا قيامَ طاقم النُّدُل في مطعم بتوزيع قِطَع دجاج معلقة في أعواد أسنان في ردهة مركز تجاري على طوابير من الأشخاص. لم يكن في إمكان الجميع تذوُّق شطيرة الدجاج الحار الجديدة؛ لذلك كانت تلك التجربة تمتاز بنوع من الخصوصية.

كانت تشيك فيل إيه تستخدم بعض ممارسات التسويق الشفهي التي جرَّبناها في سياق إطلاق علامة تجارية جديدة؛ فنظام الحجز الفريد لم يمكِّن أعضاء النادي الإلكتروني من الحجز فحسب، ولكنْ مكَّنَهم أيضًا من إخبار أصدقائهم وعائلاتهم على الإنترنت بأنهم سيتذوَّقون الشطيرةَ الجديدة. الأمرُ المهم أيضًا هو أن الأعضاء يمكنهم دعوة أصدقائهم للحجز من أجل تذوُّق الشطيرة. كانت تشيك فيل إيه تمنحهم الفرصةَ ليكونوا دعاةً لمنتجٍ «لم يتذوَّقوه بعدُ»، وكان أعضاء النادي الإلكتروني في غاية السعادة بهذا الأمر. لماذا؟ بدايةً، تشيك فيل إيه «اختارتهم»؛ فعلى غرار باوريد وسمارت ووتر، كانت تشيك فيل إيه تمتلك أتباعًا مُخلِصين من المعجبين، الذين كانوا سعداء بأنه قد وقع عليهم الاختيار لإخبارهم قبل غيرهم بمنتج جديد قادم. لم يكن مهمًّا أنهم لم يتذوَّقوه بعدُ؛ فقد كان لديهم ما يكفي من الثقة في العلامة التجارية تشيك فيل إيه لدرجةٍ تجعلهم يوصون الآخَرين بهذه الشطيرة الجديدة. وقد جعلت تشيك فيل إيه القيامَ بهذا الأمر سهلًا بالنسبة إليهم. كان ذلك تسويقًا شفهيًّا كلاسيكيًّا يجمع بين طرفَيِ العلاقة في حوارٍ سلسٍ ومفيدٍ لكليهما.

في الواقع، أحدَثَ نظامُ الحجز المبتكر ضجةً كبيرة حول العلامة التجارية والشطيرة، ممَّا أدى إلى أكثر من ١٥٠ تنويهًا وإعلانًا في وسائل الإعلام؛[2] ونتيجةً لذلك، كان لدى تشيك فيل إيه آلاف المعجَبين الذين يتبادلون خبر وجود شطيرة جديدة متاحة، كل ما عليهم القيام به هو الحجز من أجل تذوُّقها. في هذه الحالة، كانت وسائل التواصل الاجتماعي هي الأداة المناسبة، وقد أظهرت مدى تأثيرها. وواصَلَ مفهومُ الندرة أو الفرصة تأثيرَه، بينما قام الآلاف من المستهلكين — مدفوعين بالضجة الإعلامية المتزايدة

حول شطيرةٍ تتطلَّب تخطيطًا مسبقًا — بالحجز عبر الإنترنت لتذوُّقها. كان عامل الندرة خياليًّا «تمامًا»؛ فبطبيعة الحال، كان هناك الكثير من الشطائر للجميع، ومع ذلك، كلُّ شخص مؤثِّر حصل على واحدة شعَرَ أن له مكانةً خاصة؛ وهذا التميُّز كان له انعكاسه الإيجابي على العلامة التجارية.

قدَّمَتِ الشركة ١٫٢ مليون شطيرة خلال أسبوع تقديم العينات، وخلال الأسبوعين التاليين باعَتِ الشركة ٣٫٣ ملايين شطيرة.[3] وإجمالًا، باعت تشيك فيل إيه أكثر من ٥٨ مليون شطيرة دجاج حار خلال النصف الأخير من عام ٢٠١٠، بمعدل ١١٠ شطائر في الدقيقة الواحدة أو ما يقرب من شطيرتين في الثانية الواحدة.[4]

## (٢) علامة تجارية مبتكرة خصوصًا للمستهلك

تأمَّلْ الاثنتين والعشرين علامة تجارية التالية، التي ترتبط بقطاعات عدة من بينها الترفيه والتكنولوجيا والرياضة والسلع الاستهلاكية المعبَّأة والسيارات:

- هارلي ديفيدسون.
- كوكاكولا.
- ستاربكس.
- بي إم دبليو.
- لايف تايم.
- أمازون.
- ماد مِن.
- إتش بي أو.
- أبل.
- بوسطن ريد سوكس.
- سوني.
- نايكي.
- والت ديزني.
- تيرنر كلاسيك موفيز.
- الدوري الوطني لكرة القدم الأمريكية.

- إيه إم سي.
- تايد.
- إيه بي سي.
- تارجت.
- عائلة سيمبسون.
- سباقات سيارات ناسكار.
- بوتري بارن.

لنفترضْ أننا جمعنا مجموعةً من المستهلكين — وهم من الأشخاص الذين يُعتقَد أنهم حقًّا من محبي تلك العلامات التجارية — من أجل فهم طبيعة «إعجابهم» بكل علامةٍ من هذه العلامات التجارية. قد يكون بعض هذه المجموعات أكبر من مجموعات أخرى اعتمادًا على الثقل الذي تتمتَّع به العلامة التجارية في الأسواق؛ فعلى الأرجح ستكون مجموعةُ مُعجَبِي ديزني المتحمسين أكبرَ من مُعجَبِي ماد مِن، لكننا الآن لا نفكر في الحجم المطلق بالأرقام، نحن نفكِّر في مدى شغف كلِّ مجموعة بعلامة تجارية معينة. والآن، دَعْنا نفترض أننا سألناهم عن مدى موافقتهم على هذه العبارة: «أشعر أن هذه العلامة التجارية صُمِّمت خصوصًا من أجلي.» أيُّ علامةٍ من بين هذه العلامات التجارية الاثنتين والعشرين المُدرَجة تعتقد أنها ستحتل مرتبةً أعلى؟

قبل أن تجيب، فكِّرْ في العبارة نفسها: «أشعر أن هذه العلامة التجارية صُمِّمت خصوصًا من أجلي.» لماذا تعتقد أننا نبحث على وجه التحديد هذا السؤالَ؟ لكي يوافق المستهلك على هذه العبارة، يجب أن يشعر بارتباطٍ وثيق بالعلامة التجارية. إنه أمر قوي جدًّا؛ فهذا يشبه مرحلةً في علاقةٍ يشعر فيها الطرفان أن كلًّا منهما خُلِق من أجل الآخر. عندما يبلغان هذه المرحلة، فإنها تُعَدُّ حدثًا بارزًا في العلاقة؛ فلا يفكِّران في موعد اللقاء المُقبِل، أو الأسبوع المُقبِل، أو الشهر المُقبِل، بل يفكِّران في أن يكونا معًا طوال العمر.

لذلك، وبالعودة إلى السؤال حول أي العلامات التجارية يشعر مُعجَبوها شعورًا قويًّا بأن العلامة التجارية صُمِّمت بالفعل من أجلهم، إذا كنتَ ممَّن اختاروا أبل، فإنك ربما تكون على حق. ولكن هذا على الأرجح ليس بالأمر المثير كثيرًا للدهشة؛ فقد نجحت أبل نجاحًا مبهرًا في توليد شغف قوي لدى مستخدميها، وصنعت علامةً تجارية يشعر أشدُّ معجبيها بأنها صُمِّمت بالفعل تلبيةً لاحتياجاتهم الخاصة. ولكن ما هي العلامة التجارية صاحبة المرتبة الثانية؟ ديزني؟ الدوري الوطني لكرة القدم الأمريكية؟ سباقات سيارات

ناسكار؟ نايكي؟ هارلي ديفيدسون؟ كوكاكولا؟ تمتلك كل هذه العلامات التجارية قواعدَ مستهلكين متحمسين لها بشدة، إلا أن في هذه الدراسة لم تحتل أيٌّ منها المرتبةَ الثانية.

ما العلامة التجارية التي حلت في المرتبة الثانية بعد أبل مباشَرةً في هذا السؤال المهم؟ صدِّق أو لا تصدِّق، إنها تيرنر كلاسيك موفيز. أراهن أنك ربما تشعر بالدهشة الآن؛ هذا صحيح، إلا إذا كنتَ من محبِّي تيرنر كلاسيك موفيز. ولكنْ إنْ لم تكن كذلك، فربما تجلس وتفكِّر في نفسك قائلًا: «تيرنر كلاسيك موفيز؟ لماذا؟ كيف ذلك؟»

ثمة شخص لم يكن يشعر بالدهشة مطلقًا، وهو جيف جريجور، رئيس التسويق في مؤسسة تيرنر نتووركس، بما فيها تي إن تي وتي بي إس، والمدير العام لتيرنر كلاسيك موفيز. يوضح جريجور أساس العلامة التجارية على هذا النحو: «كانت تيرنر كلاسيك موفيز قادرة على خلق علاقة حب حقيقية مع قاعدة المستهلكين. لسنا مجرد قناةٍ للأفلام الكلاسيكية؛ إنما نعرض الأفلامَ بالطريقة التي يُفترَض أن تُشاهَد بها. كانت هذه رسالتنا منذ اليوم الأول.»[5]

## (٢-١) عرض فريد من نوعه

قبل أن نتعمَّق لاستكشاف ما يجعل تيرنر كلاسيك موفيز فريدة من نوعها ومحبوبة للغاية من قِبَل أشد معجبيها، دَعْنا نُلْقِ نظرةً على المؤسسة نفسها. تمتلك تيرنر كلاسيك موفيز نموذجَ عملٍ فريدًا من نوعه. يبلغ عُمْر الشبكة الآن عشرين عامًا، وعلى الرغم من أنها واحدة من أصغر شبكات تيرنر من حيث العائدات، فإنها مُربِحة للغاية. مع ذلك، ثمة شيء آخَر، وهو أنها لا تعرض إعلانات تجارية. هذا صحيح؛ فأحد أُسُس تيرنر كلاسيك موفيز هو ألا تتخلَّل الأفلامَ إعلاناتٌ؛ فإذا شاهدتَ تيرنر كلاسيك موفيز، فإنك لن ترى إعلانًا واحدًا لمنتجٍ غيرِ منتجات تيرنر كلاسيك موفيز.[6] بالتأكيد، تعاني تيرنر من أثر ذلك على الإيرادات؛ فبدلًا من وجود مصدرَيْن للإيرادات — إيرادات الإعلانات ورسوم مشغلي الكابل — ليس لدى العلامة التجارية سوى مصدر واحد فقط وهو الرسوم. ومع ذلك لا تزال شركةً رابحة، وهي متاحة تقريبًا على كل نُظُم الكابل والأقمار الصناعية في البلاد.

لكن قرار أن تكون خاليةً من الإعلانات مقصود: إن هذا القرار يتمحور حول صدق العلامة التجارية في علاقتها بمشاهديها. من جديد، يبدأ الأمر بتجربة المستهلك مع المنتج.

يضيف جريجور قائلًا: «ما يجعلنا مختلفين، وأفضل وأكثر تميُّزًا بالفعل عن أي شبكة أخرى، هو ما يروق لي أن أسمِّيه السياق والتنسيق.»

يصف جريجور «السياق والتنسيق» بأنه فعل ما هو أكثر من مجرد اختيار الأفلام التي تعرضها تيرنر كلاسيك موفيز. في تيرنر كلاسيك موفيز، يُعرَّف التنسيق بأنه وضع جداول زمنية شاملة لعرض الأفلام بطريقةٍ تمكِّن المُشاهِد من «أن يتعلم منها شيئًا، ويشعر بشيء، ويفهم السياق فيما يخص سببَ عرضِ الفيلم على تيرنر كلاسيك موفيز.» ويضيف جريجور قائلًا: «يُنظَّم كل يوم مهرجان سينمائي في تيرنر كلاسيك موفيز.» ويتمحور المهرجان كل يوم حول موضوع معين، سواء أكان ممثلًا أم ممثلة أم مخرجًا أم لونًا فنيًّا ما أم بيئة معينة أم فترة زمنية (على سبيل المثال: عطلات نهاية الأسبوع الطويلة) أم فكرة (مثل «نيد فور سبيد»). مفتاح النجاح هو أن تيرنر كلاسيك موفيز تعرض هذه الأفلام على نحو متناغم، ومهمةُ المشاهد في كثير من الأحيان هي تحديدُ سبب عرض بعض الأفلام واستثناء البعض الآخر. يقول جريجور: «بالنسبة إلى قاعدة معجبينا، يمثِّل هذا نقطة انطلاق رائعة لمناقشات مستمرة حول ما نعرضه وما لا نعرضه. سوف يتواصلون معنا ويقترحون علينا إدراجَ هذا الفيلم أو استبعاد ذاك، لعددٍ كبير من الأسباب. ولكن هذا هو ما يجذب اهتمامهم ويجعلهم يعودون إلينا من أجل الحصول على المزيد؛ فنحن نتحوَّل إلى منصةٍ تشجِّع على النقاش حول الأفلام الكلاسيكية.»

تتمحور تيرنر كلاسيك موفيز حول عرض النسخ الأصلية؛ فلا يُتلاعَب بالأفلام بأي شكل من الأشكال؛ لا تُحذَف مقدمة فيلم أو نهايته، ولا تُلوَّن أفلام الأبيض والأسود، ولا تُحذَف مشاهد أو تُفرَض رقابةٌ عليها؛ وهذا يعني أنه على عكس الأفلام على قنوات الكابل الأخرى التي لا اشتراكَ لها، لن تخضع مشاهدُ العُرْي والعنف والألفاظ النابية للرقابة. كذلك تُعرَض الأفلام أيضًا بالنسبة الباعية (نسبة عرض الصورة إلى ارتفاعها) الأصلية. تلتزم تيرنر كلاسيك موفيز بعرض النسخة الأصلية للأفلام التي تذيعها ضمن موضوع معين؛ فلن تشاهد أفلامًا رائعة فحسب. يقول جريجور: «كيف يُعرَّف العمل الكلاسيكي؟ إذا كنتَ تشاهد مهرجانًا طوال اليوم حول كاثرين هيبورن، فإننا لا نعرض أفلامها الرائعة فحسب، فقد قُدِّمت بعض الأفلام المنخفضة الجودة أيضًا! فإنْ لم نعرض أفلامها الأقل جماهيريةً، فإننا لا نَفِي برسالة المصداقية التي نلتزم بها. إنها الرسالة التي تُنشِئ حوارًا بيننا وبين جماهيرنا.» فإذا كانت تيرنر كلاسيك موفيز تعرض

«الأفلام الجماهيرية» فحسب، فإنها تكون خادعة لمُشاهِد تيرنر كلاسيك موفيز؛ وهو ما يتناقض مع وعد العلامة التجارية؛ لذلك هي لا تفعل هذا.

ولكن تجربة العلامة التجارية لا تتوقَّف عند هذا الحد؛ لأن هدف تيرنر كلاسيك موفيز هو تقديم رؤيةٍ كاشفة عن كل فيلم، ومعلوماتٍ قد لا تكون معروفةً لدى المشاهدين. الهدف هو تمكين المُشاهِد من اكتشاف شيءٍ جديد بشأن الأفلام؛ أخبارٍ من الكواليس، وتحدياتٍ في صناعة الفيلم لم تكن معروفةً لدى المشاهدين وقتَ عرض الفيلم، وتأثيرِ الفيلم على الأفلام الحالية. (على سبيل المثال: هل تعلم أن مشاهد الأسلحة المضيئة في فيلم «حرب النجوم» مأخوذةً مباشَرةً من فيلم روبن هود الأصلي في عام ١٩٣٨ بطولة إيرول فلين؟) قبل كل فيلم يُعرَض على شاشة تيرنر كلاسيك موفيز، تُقدَّم فقرات تقديمية يظهر فيها المذيع روبرت أوزبورن، الذي يعمل مؤرخًا سينمائيًّا منذ فترة طويلة لدى الشبكة، ليروي أخبارًا حول صنع الأفلام التي تُعرَض وسياقها، ممَّا يقدِّم رؤًى إضافية للمشاهدين.

## (٢-٢) مُشاهِد تيرنر كلاسيك موفيز

إذا سألتك مَن هو مُشاهِد تيرنر كلاسيك موفيز الأساسي، أراهِن أنك ستُشكِّل على الفور رؤيةً حول شخصٍ معين؛ الأرجح أنه سيكون شخصًا عاش خلال فترة الحرب العالمية الثانية، وقضى سنوات عمره الذهبية أمام التليفزيون لمشاهدة الأفلام القديمة التي كانت رائجةً في شبابه. على الرغم من أن هذه المجموعة تمثِّل مجموعةً من مُشاهِدي تيرنر كلاسيك موفيز، فإنها أقلية صغيرة نسبيًّا.

كان واحدًا من أوائل الأشياء التي فعلها جيف جريجور، عندما ورث العلامة التجارية تيرنر كلاسيك موفيز؛ الانخراطُ في أبحاث المستهلكين من أجل فهمٍ أفضل للجمهور الذي يُقدَّر عددُه باثنين وستين مليون مشاهدٍ، يشاهدون المحطة مرة واحدة على الأقل في الشهر. فأجرى دراسةً حول شرائح المستهلكين مدعومةً بأبحاثٍ نوعيةٍ قسَّمَ فيها قاعدةَ مستهلكي تيرنر كلاسيك موفيز على أساس ما وجده المشاهدون مهمًّا في القناة، بما في ذلك احتياجات وعادات مشاهدة الأفلام لديهم. ما وجده جريجور كان رائعًا.

بدايةً، لم يكن الإعجاب بتيرنر كلاسيك موفيز يتمحور حول العمر. في الواقع، كان ثلثا مشاهِديها تتراوح أعمارهم بين الثامنة عشرة والتاسعة والأربعين. وعلى المستوى

الديموجرافي، كانوا حاصلين على قسط جيد من التعليم، وينقسمون على نحو متعادل بحسب نوع الجنس، وكانوا في نطاق الدخل فوق المتوسط. ولكن كما هو الحال في كثيرٍ من الأحيان عندما كنَّا نتحدَّث عن العلاقة بين العلامة التجارية والمستهلك، تخطَّتْ بنيةُ المستهلكين الذين كانوا في حالة حب مع العلامة التجارية الأمورَ الديموجرافية بكثيرٍ؛ فقد جمعتهم سماتٌ سيكولوجية متشابِهة، فضلًا عن تشابهات فكرية وثقافية تجاوزت السمات البدنية. لو طُلِب منك تلخيصُ سمات هؤلاء المشاهدين، فإنهم جميعًا يتشاركون في شيء واحد، وهو أن الأفلام الكلاسيكية تستحوذ على إعجابهم جميعًا.

يُطلَق على المستهلكين الأساسيين لتيرنر كلاسيك موفيز — الأشخاص المؤثرين — لقب «المتعلقون بالثقافة»؛ وهم أشخاصٌ متحمسون بشدة للأفلام الكلاسيكية ومُغرَمون بها. وهم يهتمون بالتفاصيل، ويسعون وراء المعرفة، ويجرون أبحاثًا حول الأفلام الكلاسيكية، ويرغبون في فهم سبب أهميتها. وهم يتواصلون اجتماعيًّا مع العلامة التجارية، ويتحدثون مع غيرهم من عشاق السينما حول الأفلام ومعناها وأهميتها وتأثيرها على الأفلامِ اليومَ. كما يهتمون بفن التصوير السينمائي وكيف تطوَّرَ على مر السنين، ويرغبون في معرفة كيف تأثَّرت الأفلام الأحدث مثل «هوجو» و«حصان حرب» (هورس وور) و«الفنان» (ذي آرتيست) بالأفلام الكلاسيكية، والأهم من ذلك أنهم يريدون الانتماء إلى مجتمعٍ يمكنهم فيه مناقشة الأفلام مع آخرين. وهم الأشخاص الذين يذهب إليهم الآخرون من أجل معرفة المزيد عن السينما والحقائق المتعلِّقة بها، التي لا يعرفها كثيرٌ من الناس. هؤلاء المشاهدون يوفون بالسمات الكلاسيكية المطلوبة في الأشخاص المؤثرين.

ثمة مجموعة ثانوية تُلقَّب بـ «الباحثون عن علاقة»؛ فيبحثون عن أفلام للارتباط بها على نحوٍ شخصي، ويقدِّرون الأفلام الكلاسيكية وإمكانية تطبيقها على ثقافة اليوم، وهؤلاء هم الذين يحبون اقتباسَ الحوار وتقليد المَشاهد. إنهم يبحثون عن رابط بالثقافة الشعبية، فيريدون «مضمونًا مع عامل روعة» يمكن ربطه بالحياة في القرن الحادي والعشرين، ويرون التجربةَ السينمائية مرتبطةً بحياتهم الشخصية.

## (٢-٣) تشكيل مجتمع

يتمثَّل أساس العلامة التجارية تيرنر كلاسيك موفيز في التركيز بلا هوادة على تشكيل مجتمعٍ يتمحور حول مشاركة الأفلام الكلاسيكية والاحتفاء بها من المتعلقين بالثقافة

والباحثين عن علاقةٍ. وتعكس العلامة التجارية إيمانًا بأن الأفلام الكلاسيكية متصلة بواقع عصرنا هذا مثلما كانت عند عرْضِها لأول مرة. ويشير جريجور قائلًا: «الأفلامُ الكلاسيكية خالدةٌ، والممثلون محبوبون اليومَ بالقدر نفسه الذي كان الناس يحبونهم به في فترة صناعة هذه الأفلام.» إنه محق؛ فقد حلَّ جون واين في المرتبة الخامسة في قائمة استطلاع هاريس ٢٠١٢ لأفضل الممثلين، وهي مرتبة أعلى من مرتبة جورج كلوني أو ويل سميث.[7]

سيُعرَّف مجتمع تيرنر كلاسيك موفيز بأنه مجموعة من المعجبين، اجتمعت معًا للتمتع بمشاهدة الأفلام الكلاسيكية، وللحصول على إلهام وثراء معرفي عبر شاشة تيرنر كلاسيك موفيز، وربما الأهم من ذلك أن هذا المجتمع سيدخل في حوار ثنائي الاتجاه مع العلامة التجارية. يضيف جريجور: «توفر تيرنر كلاسيك موفيز السياق والتنسيق، ولن يكون المتعلقون بالثقافة مجرد مؤيدين للعلامة التجارية فحسب، ولكن سيمثِّلون أيضًا لجنةَ تحكيمٍ على كيفية أداء العلامة التجارية. فإذا فعلنا شيئًا خاطئًا، أو كنا — في رأيهم — غير صادقين؛ فإنهم يخبروننا بذلك. كان كلٌّ من الفريقين يؤثر في الآخَر ويتأثَّر به.»

لجذب هذه المجموعة الأساسية، أنشأت تيرنر كلاسيك موفيز قناةً بأكبر مجموعة أفلام وأكثرها تنوُّعًا على الإطلاق، ممثلةً كل شركات الإنتاج الكبرى. يقول جريجور إن المتعلقين بالثقافة ينظرون إلى هذه الأفلام باعتبارها أعمالًا فنية عظيمة، ويحرصون على معرفة أسرار صناعتها. ويشير موضِّحًا: «إن الأشخاص الذين صنعوا هذه الأفلام أو شاركوا فيها لن يظلوا موجودين للأبد؛ فأردنا أن نسمع قصتهم. فعلى غرار حوار ستيفن سبيلبرج مع الناجين من محرقة الهولوكوست، ينبغي أن تُروَى قصتهم قبل فوات الأوان.»

يستمر الارتباط بين تيرنر كلاسيك موفيز ومشاهديها في التطور. وبكل ما تحمله الكلمة من معنى، أصبحت تيرنر كلاسيك موفيز علامةً تجارية لأسلوبِ حياة؛ فالعلامة التجارية تتخطى حدود الشبكة الخطية؛ فتقدِّم عديدًا من المزايا الاجتماعية لقاعدة مستهلكيها. وسَّعَ جريجور وفريقه مساحةَ التأثير لتشمل مهرجان الأفلام الكلاسيكية السنوي، الذي تنظمه تيرنر كلاسيك موفيز في قلب هوليوود الكلاسيكية على مدى أربعة أيام، مع تقديم أكثر من مائة عرض وفعالية في أماكن متعددة. ويكون لدى الممثلين والمخرجين وغيرهم من فريق العمل الرئيسي؛ الاستعدادُ لتقديم مزيدٍ من المعلومات والأخبار عن كواليس صناعة هذه الأفلام. إلا أن فكرة المجتمع تكمن في قلب هذه

التجربة؛ قدرة عشاق الأفلام وتيرنر كلاسيك موفيز على التفاعل في بيئة هوليوود وفعل ما يريدون فعله، كأنْ يتحدثوا مع المعجبين الذين يشبهونهم في الأفكار والاهتمامات حول الأفلام الكلاسيكية.

يفسِّر جريجور قائلًا: «كان أملنا أن يكون مهرجان الأفلام بيئة رائعة لجماهيرنا، وقد كان أفضل بكثير مما توقعنا.» بيعت جميع تذاكر المهرجان الأول؛ فقد حضر الفعاليةَ التي استمرت أربعة أيام ٢٥ ألف شخص، وكانت التذاكر الأغلى ثمنًا هي الأكثر طلبًا؛ «حينها علمت أن هذه العلامة التجارية أكبر مما كان يظن أيٌّ منَّا.» ويتضمَّن مهرجان الأفلام فعاليةَ فيلم «الطريق إلى هوليوود»، مع عرض أفلام كلاسيكية في المدن الكبرى خلال الأشهر السابقة لمهرجان الأفلام. وتشمل الفعالياتُ الإضافية للعلامة التجارية «تيرنر كلاسيك موفيز كلاسيك كروز» و«تيرنر كلاسيك موفيز كلاسيك فيلم تور»، فضلًا عن أقراص الفيديو الرقمية للأفلام الكلاسيكية والأفلام غير المعروضة لممثلين ومخرجين مشهورين. كلُّ هذه الأمور تُثرِي العلامة التجارية التي يشعر المشاهدون حيالَها بالشغف. وعشَّاقُ تيرنر كلاسيك موفيز يعتبرون روبرت أوزبورن مذيعًا أسطوريًّا، كما أضفى المذيع الجديد بن مانكيفيتس أسلوبَه الفريد على الشبكة. أصبحت تيرنر كلاسيك موفيز تحظى بحبٍّ ونسبةِ متابَعةٍ كبيرين، لدرجةِ أن بعض أكبر مشاهديها رسموا وشمًا بشعار العلامة التجارية على أجزاء مختلفة من أجسادهم.

## (٢-٤) مؤشر الشغف

أدرك جيف جريجور أن علامته التجارية تحظى بشغف كبير بين مشاهِديه، لكنه لم يعلم مدى شدته؛ لذا كلَّفَ شخصًا بإجراء ما يصفه بأنه دراسة مستقلة لـ «مؤشر الشغف». وعملت شركتان من الشركات المقدِّمة للخدمات البحثية — «ثري جروب» و«نوليدج نتووركس» المتخصصتان في مجال أبحاث الشبكات — مع تيرنر كلاسيك موفيز لوضع الدراسة. كانت فرضية جريجور أن مشاهدي تيرنر كلاسيك موفيز كانوا شغوفين بها بنفس مقدار شغف المعجبين بغيرها من أشهر العلامات التجارية. توفر دراسةُ مؤشرِ الشغف وسيلةً جيدة لقياس مدى قوة العلاقة الرومانسية بين العلامة التجارية والمستهلكين.

طرحت الدراسةُ على المستهلكين عددًا من الأسئلة الرئيسية حول شغفهم بالعلامات التجارية، وأُوجِزت هذه الأسئلة إلى عشر عبارات تمثِّل المبادئ الأساسية للشغف. وُضِع

مؤشرُ الشغف بحيث يحسب متوسط درجات كل علامة تجارية من خلال هذه العبارات العشر، وتتم مقارنتها مع العلامات التجارية الأخرى في الدراسة. وقُسِّمت هذه العبارات إلى أربعة أبعاد رئيسية، كما هو مبيَّن في الجدول ٦-١.

جدول ٦-١: أبعاد وعبارات الشغف (المصدر: دراسة تيرنر كلاسيك موفيز لمؤشر الشغف، أُجرِيت في يونيو ٢٠١٢).

| البُعد | عبارات مؤشر الشغف |
|---|---|
| الاستهلاك | أبحث دائمًا عن طرق جديدة لجعل هذه العلامة التجارية جزءًا من حياتي. |
| | لا أشبع أبدًا من هذه العلامة التجارية. |
| التواصل والاستمتاع | أشعر أن هذه العلامة التجارية صُمِّمت خصوصًا من أجلي. |
| | هذه العلامة التجارية تلهمني. |
| | هذه العلامة التجارية تجعل حياتي أفضل/تُثرِي حياتي. |
| المجتمع | هذه العلامة التجارية تشاركني قِيَمي ومشاعري. أشعر أنني بحالة جيدة عندما أستخدم هذه العلامة التجارية. أشعر بالولاء لهذه العلامة التجارية خلال أوقات الرخاء والشدة. |
| المشاركة الاجتماعية والانخراط في ترويج العلامة التجارية | أستمتع بتعريف أشخاص آخرين بهذه العلامة التجارية. |
| | أشعر بوجود علاقة قوية مع الأشخاص الذين يحبون هذه العلامة التجارية. |

فكِّرْ في الفئاتِ الأربع الأوسع نطاقًا والعباراتِ العشر التي شكَّلت مؤشرَ الشغف العام في هذه الدراسة. أستطيع القول إن كل هذه العبارات يمكن تطبيقها لقياس شغف الفرد بشخص آخر؛ فقط استعِضْ عن كلمة «العلامة التجارية» باسم شخص.

اقرأ كل عبارة من العبارات العشر، وفكِّرْ في علاقتك مع شخصٍ يتمتع بخصوصية في حياتك. هذا صحيح، أليس كذلك؟ ألْقِ نظرةً على الأبعاد فرادى وقارِنْها بتفاعلاتك في علاقاتك الخاصة. يتعلق الاستهلاكُ بالتفاعلات المادية مع العلامة التجارية؛ أيْ بالمزايا الوظيفية، على غرار التفاعلات المادية مع الآخرين. التواصُل والتمتُّع يتعمقان أكثر قليلًا. هذه هي نقاط الارتباط العاطفي التي يستمدها المستهلك من العلامة التجارية، مع شعور المستهلك بصفةٍ أساسية بأن هذه العلامة التجارية صُمِّمت خصوصًا من أجله. تقوم فكرة المجتمع على الشعور العميق بالالتزام تجاه العلامة التجارية؛ حيث تتناغم الشخصيات مع قِيَم العلامة؛ وتصبح المصالحُ مشتركةً بين المستهلكين والعلامة التجارية. وأخيرًا، تتضمَّن المشاركةُ الاجتماعية والانخراطُ في ترويج العلامة التجارية مشارَكةَ العلامة التجارية مع الآخرين؛ أيْ قدرة العلاقة على أن تكون جزءًا من سياق اجتماعي أكبر. فكِّرْ في جهود التسويق الشفهي التي تناولناها في الفصل الخامس.

تقدِّم لنا هذه العبارات العشر خارطةَ طريقٍ لفهم مقدار شغف المستهلك بالعلامة التجارية؛ وهي وسيلة لقياس قوة العلاقة الرومانسية بين العلامة التجارية وأكثر مستهلكيها شغفًا بها. تذكَّرْ أن الأمر لا يتمحور حول الحجم المطلق، ولكن حول القوة النسبية للعلاقة بين العلامة التجارية وأشد المعجبين بها. بالطبع يمكنك تحديد علاقة علامتك التجارية بالمستهلك على نحوٍ مختلف، واستخدام عبارات أخرى لتمثيل مؤشر شغف المستهلك الخاص بك؛ ولكنْ على أي حال، من المهم تصميم نظام قياس للعلاقة. كيف تستخدمه؟ بدايةً، أرى أن هناك ثلاث طرق فورية:

- «اكتشاف نقاط القوة والضعف في علاقة علامتك التجارية بالمستهلك»: تمتلك العلامات التجارية نقاطَ قوة ومجالات وفرصًا في علاقاتها بالمستهلكين. في حالة تيرنر كلاسيك موفيز، عندما قارَنَ جيف جريجور جميعَ العلامات التجارية الاثنتين والعشرين في سياق العبارات العشر والأبعاد الأربعة، وجَدَ بطبيعة الحال أن بعض العلامات التجارية لها ترتيب أعلى من الأخرى عبر المقاييس المختلفة. يمكن أن تمنحك درجةُ علامتك التجارية رؤيةً حول الجوانب التي ينبغي أن تركِّز فيها علامتك التجارية جهودَها التسويقية. ربما تكون علامتك التجارية قويةً في جانب الاستهلاك مقارَنةً بالعلامات التجارية الأخرى، ولكنها أضعف في جانب المشاركة الاجتماعية والانخراط في ترويج العلامة التجارية. إذا كان من المهم لمستهلكي علامتك التجارية أن يكون لديهم تواصل اجتماعي قوي

بالعلامة التجارية، فمن الواضح أنك تعرف الآن أنك تحتاج إلى ابتكارِ مواقف يرغب فيها المستهلكون في تقديم أو مشاركة العلامة التجارية مع آخرين في بيئة اجتماعية.

- «فهم كيفية تطوُّر علاقة علامتك التجارية بالمستهلك بمرور الوقت»: كما سنذكر لاحقًا، العلاقاتُ بين العلامات التجارية والمستهلكين تقوى وتضعف على مر الزمن. يمكن أن يساعدك تطبيقُ دراسةِ مؤشرِ شغفٍ متواصلة وموجَّهة على تحديد متى وأين يمكن أن تخرج العلاقة عن مسارها؛ وذلك قبل أن تشير المقاييسُ التقليديةُ للسوقِ أو المستهلكِ إلى الشيء نفسه بوقت كافٍ. فكِّرْ في الأمر كعلاج وقائي للعلاقة؛ ربما تظهر علاماتُ تحذيرٍ من مشكلات أكثر خطورةً من خلال هذا الاختبار الروتيني.
- «المقارنة مع العلامات التجارية الأخرى»: ما مدى قوة علاقة علامتك التجارية بأقوى المستهلكين مقارَنةً بقوةِ علاقةِ علامةِ منافسِك بهم؟ أين يتميَّزون عنك؟ وهل هذا شيء يدعو للقلق؟ قارَنَ جيف جريجور قيمةَ مؤشر الشغف لتيرنر كلاسيك موفيز بالعلامات التجارية التي كان يعتقد أنها العلامات التي تتمتَّع بأقوى علاقات مع مستهلكيها. وقد أشمل المنافسين في هذه المقارنة، وكذلك أشمل العلامات التجارية التي كان يشعر بأن لها علاقات أكثر شغفًا. اعتمادًا على أهداف علاقتك، ستكون لديك على الأرجح قائمةٌ مختلفة من العلامات التجارية المقارنة. ومع ذلك، فمن الأهمية بمكان أن تمتلك مقاييس معيارية متواصِلة في شكل علامات تجارية أخرى، وهذه المعايير (١) سوف توضِّح إنْ كانت تلك العلامات التجارية تفعل شيئًا يزيد كثيرًا أو يقلِّل كثيرًا من قيمة مؤشر الشغف، (٢) أو تكشف إنْ كان يمكن أن تواجه علامتك التجارية المشكلاتِ المحتملةَ الكامنة تحت السطح.

دَعْنا نُلْقِ نظرةً سريعة على نتائج مؤشر الشغف لتيرنر كلاسيك موفيز. تذكَّرْ أنه في بداية الفصل كانت تيرنر كلاسيك موفيز تمثِّل ثاني أعلى علامة تجارية فيما يخص البُعْد المشار إليه «أشعر أن هذه العلامة التجارية صُمِّمَت خصوصًا من أجلي». عندما جمعتُ كلَّ العلامات التجارية معًا من أجل تحديد مؤشر الشغف العام (متوسط جميع الأبعاد الأربعة مع مقارَنة بعضها ببعض)، أبلت تيرنر كلاسيك موفيز بلاءً حسنًا للغاية. قُسِّمت العلامات التجارية إلى أربع مجموعات منفصلة ذات دلالة إحصائية.

ضمَّتِ المجموعةُ الأولى علامةً تجارية واحدة فقط هي أبل؛ ليس ذلك بالمفاجئة. وحلت تيرنر كلاسيك موفيز في المجموعة التالية، تحت أبل مباشَرةً. وضمَّتِ العلامات التجارية في هذه المجموعة بوسطن ريد سوكس، ماد مِن، وديزني، والدوري الوطني لكرة القدم الأمريكية، وأمازون، وسباقات سيارات ناسكار، وعائلة سيمبسون، وتارجت.

فيمَ تشترك هذه العلامات التجارية؟ سيُنظَر إلى بعضها على أنه علامات تجارية كبيرة (ديزني، والدوري الوطني لكرة القدم الأمريكية، وأمازون، وتارجت)، وسيُنظَر إلى العلامات الأخرى على أنه علامات تجارية أصغر (ريد سوكس، وتيرنر كلاسيك موفيز، وماد مِن)، ولكنها تحظى بمتابعة شغوفة أكبر. ثمة شيء واحد واضح فيما يتعلَّق بالعلامات التجارية في المجموعة الثانية؛ وهو أنه على الرغم من حجمها النسبي، فإنها تركِّز كلَّ جهودها التسويقية تقريبًا على المستهلك الأساسي.

إنها تركِّز على تجربة هذا المستهلك على وجه التحديد؛ فنرى باستمرار أن العلامات التجارية التي لديها عنصرٌ تجريبي إيجابي قويٌّ لا يُنسَى مرتبطٌ بها سوف تكون أكثر العلامات تمتُّعًا بشغف المستهلكين وتعلُّقهم بها؛ فهي تجعل المستهلكين يشعرون بالخصوصية وتهتم بالدخول في تفاعلات حقيقية وهادفة معهم. وهذا هو أكثر الطرق ضمانًا للوصول إلى علاقة رومانسية قوية.

لم تعتمد تيرنر كلاسيك موفيز — على غرار العلامات التجارية القوية الأخرى — على أمجاد الماضي؛ فهي تجدد وتطوِّر منتجاتها باستمرار للحفاظ على قوة علاقتها بالمستهلكين. استخدمَتِ العلامةُ التجارية ابتكاراتٍ مثل الاستعانة بمؤرخ سينمائي كما هو حال أوزبورن مع كلاسيك موفيز؛ حيث كان يستضيف المشاهير، مثل سبايك لي وإلين باركين وريجيس فيلبين. وامتدادًا من نجاح برنامج استعراض الأفلام «إسنشيالز»، الذي يسلِّط الضوءَ على فيلم مختلف ويتضمَّن مناقشةً خاصة قبل الفيلم وبعده، قدَّمت تيرنر كلاسيك موفيز برنامجًا لجذب الجيل التالي من مشاهدي الأفلام الكلاسيكية يُسمَّى «إسنشيالز جونيور»، وهو برنامج يتبنَّى الشكلَ نفسه ولكنه يركِّز على أفلام الأطفال والأفلام العائلية. وأخيرًا، طوَّرَتْ تيرنر كلاسيك موفيز محتوًى جديدًا يتألَّف من الأفلام الوثائقية حول الأفلام البارزة وشخصيات الأفلام الكلاسيكية، فضلًا عن سلسلة حلقات صُوِّرت في حضور جمهور بالاستديو يستكشف أشكالَ التعاون السينمائي الفني. يضيف جريجور: «تمثل تيرنر كلاسيك موفيز بوقًا لأولئك المطَّلِعين على بواطن الأمور في هوليوود، الذين يرغبون في مشاركة قصصهم وأدوارهم في الأفلام الكلاسيكية.»

الدرس الرئيسي في هذا الفصل هو أن العلامات التجارية يجب دائمًا أن تطوِّر من تجاربها، وتفعل ذلك مع التركيز على احتياجات ورغبات قاعدة المستهلكين الأساسية؛ فالابتكار هو عصب أي علاقة بين العلامة التجارية والمستهلك، وهو الطريقة الأساسية لكي تُواصِل علاقاتُ الأشخاص بالعلامات التجارية نموَّها. وكما هو الحال في علاقاتنا البشرية، إذا أصاب علاقةً ما الركودُ وعدمُ التجديد، فإن هذه العلاقة سوف تتوقَّف عن النمو وفي النهاية ستتدهور كثيرًا. من الأهمية بمكانٍ أن نقدِّم للمستهلك أفكارًا جديدة ورسائل جديدة وآفاقًا جديدة حول ما يمكن أن تكون عليه العلامة التجارية. سوف نرى في الفصل التالي كيف تستمر العلامات التجارية، التي لديها علاقات مستقرة للغاية مع المستهلكين، في الحفاظ على علاقة متجددة ومثيرة من خلال التجديد والابتكار.

الفصل السابع

# أَبْقِ جذوة الحب متَّقدة

كان الهدوء يسود الكافيتريا الرئيسية في حرم جامعة سانت جون في هذا اليوم البارد العادي في نيويورك، باستثناء رجل توصيل طلبات يملأ ببطء ماكينةَ البيع. كان الوقت يقترب من موعد انتهاء محاضرات منتصف النهار، وكان الهدوء سيتبدَّد خلال دقائق من جرَّاء صخب الطلاب إذ ينتقلون من قاعات المحاضرات إلى الكافتيريا. وكما هو متوقَّع، عند الساعة ١١:٣٠، بدأت الكافتيريا تمتلئ شيئًا فشيئًا بطلاب المرحلة الجامعية.

تظل ماكينة البيع نفسها — التي أصبحت الآن ممتلئة تمامًا — على حالها بجوار الحائط حتى تأتي فتاة شابة للحصول على مشروبها المفضل في وقت الغداء. تضع نقودها في الماكينة وتضغط على زر، فتخرج زجاجة كوكاكولا، وبينما تمد يدها لتلتقطها تخرج واحدة أخرى؛ فتمد يدها مبتسمة لحسن حظها من أجل التقاط الزجاجة الأخرى أيضًا؛ وحين تمد يدها لالتقاط هذه الزجاجة الثانية، تخرج زجاجة ثالثة. ارتبكت قليلًا الآن، لأن هذا بدأ يجذب انتباه روَّاد قاعة تناول الطعام الآخرين، تمد يدها لالتقاط هذه الزجاجة أيضًا. تواصل الزجاجات الخروج، وبمعدل أسرع الآن؛ ومع كل صوت ارتطامٍ لزجاجة، تنطلق شهقات مسموعة وضجيج من الطلاب الموجودين على الطاولات القريبة من آنٍ لآخر. أصبح لديها ست زجاجات في يديها الآن؛ تبدأ في إعطائها لزملائها الطلاب، ولكنَّ ماكينة البيع تواصِل دفع زجاجات كوكاكولا، وبعد أن أخرجَتْ عددًا ليس بالقليل، توقَّفت أخيرًا.

تقترب فتاة شابة أخرى من ماكينة البيع، وتضع دولارها فيها، وتضغط الزر الخاص بكوكاكولا، وتحصل على زجاجة كوكاكولا، وانتظرت لجزءٍ من الثانية لمعرفة إنْ كانت ستخرج مزيدًا من زجاجات كوكاكولا، متوقِّعةً أن تكرِّر الماكينة أداءها السابق.

وبينما همَّتِ الفتاة بالانصراف، خرجت يدٌ بشرية من فتحة الآلة، مقدِّمة لها باقة من الزهور.

يريد شاب المشاركة في هذا الأمر، بعد أن يضع دولارًا في الماكينة، تُظلِم الآلة ثم تضيء بألوان زاهية، على غرار أضواء لاس فيجاس، مع دوي أجراس وصافرات تشير إلى أنه فاز بالجائزة الكبرى؛ فتسقط زجاجات كوكاكولا من الماكينة واحدة تلو الأخرى كما لو كانت ماكينة حظ؛ فيبدأ هذا الشاب أيضًا في تمريرها لغيره من الطلاب. تعجُّ الكافتيريا بضجة كبيرة الآن، يهنئ الطلاب بعضهم بعضًا ويتشاركون زجاجات كوكاكولا، حتى إن بعضهم يعانق ماكينة البيع.

تبدأ أشياء أكثر إثارةً في الحدوث؛ تخرج زجاجة كوكاكولا معها نظارة شمسية حمراء غير تقليدية؛ تظهر يدان وتبدآن في صنع بالونات على شكل حيوانات وتوزِّعها على الطلاب (مع زجاجات كوكاكولا طبعًا). وتنهض امرأة للحصول على زجاجة كوكاكولا، فتخرج بيتزا كبيرة من ماكينة البيع، وتليها زجاجة كوكاكولا بحجم لترين. بيتزا للجميع! وأخيرًا، يومض الجهاز ويطلق صافرات مرةً أخرى، ثم تخرج شطيرة عملاقة طولها ست أقدام. يقف الطلاب جميعهم، ويضحكون، ويهتفون، ويصيحون بصوتٍ عالٍ في فرح. تحوَّلت الكافتيريا الصغيرة في حرم جامعة سانت جون إلى مكان للسعادة. سوف يتذكر هؤلاء الطلاب هذا اليوم إلى الأبد.

كان هذا هو الظهور الأول لماكينة سعادة كوكاكولا. وُثِّق هذا الحدث بأكمله بكاميرا خفية لمشاركة ردودِ أفعال هؤلاء الطلاب الحقيقيين (لم يكونوا ممثلين)، والسعادةِ التي يمكن أن تجلبها كوكاكولا إلى كل مكان. كانت فكرة هذه الحملة «يا ترى الفرحة الجاية فين؟» وأصبحت حديث الجميع.

## (١) سرد القصص

كيف يمكنك إبقاء علاقة عمرها أكثر من ١٢٠ عامًا على نفس حيويتها؟ هذا هو التحدي الذي يواجه المسوِّقين الذين يعملون على الترويج لعلاماتهم التجارية، التي تحتلُّ على الدوام المرتبةَ الأولى وفقًا لتقرير إنتربراند السنوي عن «أفضل العلامات التجارية العالمية». كيف تواصل علامة تجارية مثل كوكاكولا تطويرَ العلاقة؟ كيف تضيف الشركة إلى العلاقة الرومانسية بين المستهلكين والعلامة التجارية التي ابتُكِرَت في نفس العام الذي تزوَّج فيه الرئيس كليفلاند من فرانسيس فولسوم في البيت الأبيض؟ فعلى الرغم

من كل شيء، كما قالت جاكي جانتوس، المدير الإبداعي للمحتوى العالمي سابقًا في شركة كوكاكولا: «المنتج في حد ذاته — السائل الفعلي — لم يتطوَّر على مدار ما يقرب من ١٣٠ عامًا، ولكن هذا لا يعني أن العلاقة لا يمكن أن تتطوَّر أو تتجدَّد.»[1]

تحدو شركة كوكاكولا رغبةٌ في تنمية علاقتها بالجيل القادم من المستهلكين؛ فتتبنى في القرن الحادي والعشرين أسلوبَ تسويق باستراتيجية شديدة الجرأة، وتعتمد تحديدًا على تعزيز الحوارات والقصص حول العلامة التجارية. هذه الاستراتيجية ليست في طي الكتمان. لا، فكوكاكولا تخبر العالم بالضبط كيف تخطِّط لتعزيز علاقة رومانسية قوية بالفعل مع المستهلك. نشر جوناثان ميلدنول — نائب رئيس استراتيجية الدعاية العالمية والتميُّز الإبداعي في شركة كوكاكولا — مقطعَ فيديو مدته سبع عشرة دقيقة على الإنترنت، يناقش فيه الكيفيةَ التي تأخذ بها كوكاكولا فكرةً أساسية تعود إلى أصولها وتعمل على تعزيزها؛ وهذه الفكرة هي رواية القصص أو الحكي.

كما وصف ميلدنول الأمر في الفيديو: «رواية القصص في قلب كل الأُسَر والمجتمعات والثقافات.»[2] فكِّرْ في هذا لِلَحْظة؛ فحياتنا عبارة عن سلسلة من القصص؛ بعضها جيد وبعضها سيئ، ولبعضها نهايات سعيدة، وللأخرى نهايات حزينة أو مأساوية. في كل مرة تتواصل فيها مع شخص آخر، فإنك عادة ما تروي قصة. وهناك قصص دنيوية حول كيفية سَيْر يومك، وقصص مثيرة حول الحلم الذي قد تحقَّق أخيرًا. القصصُ جزء لا يتجزأ من حياتنا وعلاقاتنا، وهي جزء لا يتجزأ منا؛ كما كانت أيضًا جزءًا من جوهر العلامة التجارية كوكاكولا منذ إنشائها.

دَعْنا نَعُدْ لِلَحْظةٍ إلى أصول العلامة التجارية. كانت كوكاكولا ابتكارًا للعقيد جون بمبرتون في الجيش الكونفيدرالي في عام ١٨٨٦، وقد كتب فريدريك ألن في كتابه «التركيبة السرية» يقول:

> كان الجنوب الزراعي فيما بعد الحرب منطقةً بحاجة ماسة لعلاجات من كل نوع. عانى معظم الناس من النظم الغذائية غير الملائمة، وظل الفقراء يعيشون على ما سُمِّي النظام الغذائي الأبيض ذي الثلاثة أطعمة — اللحم والدقيق ودبس السكر — ما أدَّى إلى انتشار سوء التغذية. وفي المناطق الريفية، كانت المستنقعات التي لا تجف تشبه أطباقَ بتري عملاقة، وتعجُّ بالأمراض. وأسهَمَ صيف الجنوب الحار الطويل في تكاثُر الحشرات، وأتلَفَ الغذاء، ودفع الأطفال للخروج حفاةَ الأقدام حيث أصابتهم الدودةُ الخطافية (الأنكلستوما)،

> وكان الكثير من المنازل يفتقر للصرف الصحي البدائي. عاد جنود الجيش الكونفدرالي بجروح وأمراض مؤلمة ومزمنة، وعلى رأس كل ذلك، أدَّى الفقر والعزلة الريفية في المنطقة إلى مللٍ قاهر ومحطِّم للمعنويات، جعَلَ العديد من الجنوبيين يجدون سلواهم في الزجاجات البنية اللون الصغيرة التي تحتوي على الكحول أو اللودنوم والمواد الأفيونية الأخرى.[3]

أَلَا يبدو هذا ممتعًا؟ حسنًا، أدرك بمبرتون أن الناس في المنطقة يحتاجون ويريدون شيئًا يمكن أن يؤدي دورًا صغيرًا في مساعدتهم على الهرب من الحياة السيئة للغاية التي كانوا يعيشونها؛ فكانوا بحاجة — كما عبرت كوكاكولا عن الأمر بعد ذلك بعدة سنوات — إلى لحظة بسيطة من المتعة.

تضيف جانتوس: «فكِّرْ في قصة اختراع كوكاكولا. صنعها الطبيب بمبرتون كمشروب رافع للمعنويات، وهي لا تزال تؤدي الغرض نفسه حتى اليوم. ومهمتنا هي تشجيع قصص السعادة السائلة لأن كوكاكولا — في الواقع — سعادة معبأة في زجاجة.» لم تتغير مهمة العلامة التجارية كوكاكولا؛ إنما تطورت فحسب؛ فطوال تاريخ هذه العلامة التجارية، لعبت السعادة دورًا أساسيًّا. فمنذ حملة «استمتِعْ بالحياة» عام ١٩٢٣ حتى حملة «اشربْ كوكاكولا وابتسِمْ» عام ١٩٧٩، كانت رسالة كوكاكولا تدور — وستظل دومًا تدور — حول السعادة. تتمثل مهمة فريق التسويق في العمل على تطويرِ فكرة السعادة هذه، وإثارةِ قصص تتعلَّق بالسعادة التي تتخذ شكلَ سائل بطريقة تتناسب مع القرن الحادي والعشرين.

يُسمَّى فيديو ميلدنول «محتوى كوكاكولا ٢٠٢٠»، ويحدد كيف ستعمل أكبر مسوِّقة في العالم على تطوير علاقاتها بمستهلكيها في القرن الحادي والعشرين، ويصف تحدِّيَ إنشاء المحتوى على نحوٍ تنويري، مذكِّرًا إيانا بأن «كلَّ نقطةِ تواصُل مع العملاء يجب أن تحكي قصةً عاطفيةً»، ويطلق على الاستراتيجية اسم «سائل ومرتبط»، وهي تحدِّد تفاعُل شركة كوكاكولا في المستقبل مع المستهلكين. تصف كلمة «السائل» الأفكارَ المعدية جدًّا لدرجةِ أنه لا يمكن السيطرة عليها، وتشير كلمة «مرتبط» إلى أن هذه القصص ستخلق روابط بين أعمال الشركة التجارية والعلامات التجارية والمستهلكين. ويواصل ميلدنول قائلًا: «من خلال القصص التي تحكيها كوكاكولا، سوف نثير محادثات وجزءًا كبيرًا جدًّا من الثقافة الشعبية.»[4]

ما يصفه ميلدنول ليس مجرد قصص من أجل القَصِّ فحسب؛ فكوكاكولا ستستخدم ما تسمِّيه «الحكي الفعال»، الذي ينطوي في جوهره على مشاركة كوكاكولا المستهلكين في رواية القصص بطريقةٍ لا تثير اهتمامهم فحسب، ولكنْ تقدِّم لهم أيضًا شيئًا يتحدَّثون عنه مع الأصدقاء والعائلة. ستبدأ كوكاكولا رواية القصص، ولكن الهدف النهائي هو أن يصطحب المستهلك تلك القصص معه. فعلى الرغم من كل شيء، أجرت الشركة أبحاثًا ووجدَتْ أن ٨٠ بالمائة من قصص العلامة التجارية كوكاكولا الحالية لم يكن منشؤها رسائل كوكاكولا. سوف تتبنَّى كوكاكولا هذه الحقيقة وتبني عليها؛ فستشجع مزيدًا من المشاركة ومزيدًا من رواية القصص، وأفضلُ مكان لإثبات ذلك بوضوح هو المَشاهِد الإلكترونية المصوَّرة بعنوان «يا ترى الفرحة الجاية فين؟» (مثل المشهد المصوَّر في جامعة سانت جون) بطولة ماكينة السعادة.

## (١-١) تعريف السعادة

كانت «يا ترى الفرحة الجاية فين؟» أول تنفيذ إلكتروني لحملة العلامة التجارية كوكاكولا الجديدة «افتح تفرح»، التي اطلِقَت في عام ٢٠٠٩، وكان الوضعُ الجديد قد صاغ سياقًا جديدًا في الأساس حول ما كانت تفعله كوكاكولا لسنوات؛ بدءًا من لحظة سعادة بسيطة. أتتذكَّر أن ثمة شيئًا واحدًا يجب أن تمتلكه العلامة التجارية؟ هذا الشيء الواحد بالنسبة إلى كوكاكولا هو السعادة. إن جمال جوهر العلامة التجارية كوكاكولا هو أنه ينسجم جيدًا مع المنتج المادي والدفعة العاطفية اللذين تقدِّمهما العلامةُ التجارية.

ولكن ما هي السعادة بالضبط، وكيف يمكن توصيلها؟ باختصار، فكرة السعادة موجودة لدى جميع الناس في كل المجتمعات؛ فهناك سعادة مادية وسعادة عاطفية وسعادة ثقافية. في الواقع، تعمَّقَتْ كوكاكولا أكثر بحيث توصَّلَتْ إلى خمسة دوافع للسعادة ستكون جزءًا من أيِّ تواصُلٍ للعلامة التجارية:

- كُونوا نشطاء.
- كُونوا معًا.
- استكشِفوا.
- عيشوا اللحظة.
- كُونوا معطائين.

أَتَذْكُر عندما قلنا سابقًا إن العلاقة تُعرَّف بأنها ارتباطٌ بين طرفين يكون العطاء في ظله مُتبادَلًا بين الطرفين؟ حسنًا، أرادت كوكاكولا التوقف عن الحديث عن السعادة. وبدلًا من ذلك، أرادت كوكاكولا مشاركة تجربة السعادة مع الآخرين والاحتفال بهذه السعادة. إذا قدمت كوكاكولا خبرات سعادة، فإن المستهلكين سيروون مزيدًا من القصص، وسوف تنتشر تلك القصص في النهاية عبر المشهد.

وبطبيعة الحال، ولأنها كوكاكولا، فإن الحملة الجديدة «افتح تفرح» ستُنفَّذ على نطاق كبير، مع التركيز على إعلانات المباراة النهائية في دوري كرة القدم الأمريكية والترويج المكثَّف. ولكن هذه المرة، سيوجد أيضًا عنصر رقمي، على الرغم من أنه سيكون صغيرًا بلا ريب مقارَنةً بكل شيء آخَر يدعم مبادرة السعادة. يفسِّر إيه جيه بروستين — أحد كبار مديري العلامة التجارية كوكاكولا — الأمرَ على هذا النحو: «كانت استراتيجيتنا هي الاستفادة من قوة جماهيرنا في نشر محتوانا ورسالتنا. كانت التجربة هي معرفة هل كان يمكننا فعل ذلك دون تخصيص أي أموالٍ لمحاوَلة نشرها.»[5] في فيديو «محتوى كوكاكولا ٢٠٢٠»، يوضح ميلدنول أن لشركة كوكاكولا نموذجَ إنفاقٍ مميزًا لعملية التسويق يرصد أموالَ التسويق على نحوٍ أساسي كالتالي:

- ٧٠ بالمائة من الاستثمار يُنفَق على أدوات التنشيط المثبت نجاحها (الإعلانات، والتعبئة الجديدة، والترويج، وما إلى ذلك).
- ٢٠ بالمائة من الاستثمار تكون من أجل ابتكارِ أشكالٍ أخرى لأدوات تنشيطٍ ثبَتَ نجاحها (طرق جديدة لعرض الإعلانات، وأنواع جديدة من نقاط البيع، وما شابههما).
- ١٠ بالمائة من الاستثمار يُنفَق على أدوات تجريبية جديدة تمامًا.

كان يُنظَر بوضوح إلى مبادرة «يا ترى الفرحة الجاية فين؟» على أنها تجريبية. ويتذكر بروستين قائلًا: «كانت شيئًا يتناسب بالتأكيد مع فئة لا تعدو نسبتها ١٠ بالمائة؛ فلم يكن حتى يعلم بها إلا نحو خمسة أو ستة أشخاص بالشركة!»

## (١-٢) نشر السعادة

عندما حان وقت وضع خطةٍ للتعامل مع المستهلكين عبر الإنترنت، استدعى بروستين متخصِّصةَ دعاية مخضرمة كانت قد قضت العشرين عامًا السابقة بين شركة كوكاكولا

ووكالات متنوِّعة. عُرِفت كريستي أمادور بخروجها عن المألوف بعض الشيء داخل شركة كوكاكولا التقليدية؛ كانت معروفة بحب المغامرة، وقادت بعضًا من أكثر برامج كوكاكولا إبداعًا في السنوات الأخيرة من تاريخ كوكاكولا. كانت الشخص المثالي لتولي مسئولية حملة غير تقليدية.

كان أول شيء فهمته أمادور بسرعة هو أنه إذا أردْتَ أن تصنع شيئًا طبيعيًّا يرغب المستهلكون رغبةً حقيقةً في الحديث عنه مع غيرهم، لا يمكنك أن تفعل ما أَحَبَّتْ كوكاكولا أن تفعله في رسائلها على مر تاريخها؛ وهو التحكُّم في الأمر. تقول أمادور: «أردنا صنْعَ تجربةٍ من شأنها أن تفاجئ وتُسعِد الناس سعادةً حقيقية، فلن نتحكَّم في الأمر؛ فإذا بَدَوْنا كأننا نتحكَّم فيها، فسوف نفقد كلَّ المصداقية.»[6] كان ذلك بمثابة مخاطَرة كبيرة. ففي أغلب الأحيان، يقدِّم المسوِّقون الشيء الذي يأملون أنه سيدفع المستهلك للتحدُّث إلى الآخرين بشأنه؛ ومع ذلك، لا تكون هذه الرسائل في معظم الأوقات سوى رسائل مفرطة في صبغتها التجارية والدعائية، لدرجةٍ تمنع إيجاد أي رغبة لدى المستهلك في نقلها إلى الآخرين. بالطبع، كانت هناك استثناءات لهذا؛ فتويوتا سيينا، من خلال مقطع فيديو «سواجر واجن» الموسيقي على الإنترنت، وحلوى سكيتلز، من خلال حملة «عانِقْ قوس قزح ... استمتِعْ بقوس قزح»؛ اتَّبَعَتَا القاعدةَ غير المكتوبة، القائلة إنه إذا أردتَ أن تتفاعل مع المستهلكين على نحوٍ متسلسل، فإنك تحتاج إلى تقديم رسائلك للمستهلكين والسماح لهم بنقلها. كان ينبغي على كوكاكولا إذا كانت تريد النجاح أن تبتكر محتوًى مَرِحًا وجذَّابًا، إذا ما أرادَتْ أن ينقله المُشاهِد إلى غيره.

هذا يقودنا إلى ذلك اليوم الشتوي من عام ٢٠١١، الذي ظهرت فيه ماكينة السعادة لأول مرة في حرم جامعة سانت جون، وصورت التجربة بكاميرا خفية مع عدم معرفة الطلاب بذلك. ولأن الكاميرا كانت خفيةً، صُوِّر كلُّ شيء عن التجربة بدقةٍ، بما في ذلك ردودُ فعل الطلاب الحقيقية؛ فكانت العلاقة الرومانسية بين المستهلك والعلامة التجارية معروضةً بالكامل. تصف جانتوس ذلك بأنه «لحظات بسيطة حميمة من لحظات كوكاكولا». وتضيف أمادور: «كان يجب أن تكون صادقة. كان يجب أن تكون حقيقية. كان علينا تصوير المشاعر الحقيقية للناس في وقتها.»

ما هو الشيء الذي كان أكثر غرابةً في هذه التجربة؟ توضِّح جانتوس: «رأينا الخير الحقيقي في الناس، فقد تشاركوا الأشياء. فإذا خرجَتْ خمس زجاجات كوكاكولا من ماكينة البيع، كانوا يتشاركون فيها مع أصدقائهم. كنَّا نصوِّر فكرةَ أن المشاركة تجلب السعادة ليس للآخرين فحسب، ولكنْ لك أنت أيضًا.»

خلقت الرسالة الختامية «يا ترى الفرحة الجاية فين؟» نوعًا من الإثارة مصدرُه توقُّع أن ماكينة السعادة ربما تأتي إلى بلدتك. في الواقع، دفعت شعبية الحملة كوكاكولا للردِّ ببرنامج متجوِّل لتوزيع عيناتٍ عن طريق ماكينة السعادة، يحاكي التجربةَ التي انتشرت كالنار في الهشيم.

أما الشيء الفريد الآخر في هذه الحملة، فهو أنها لم تكن تشبه حملات كوكاكولا من حيث تخصيص ميزانية إعلامية وطنية كبيرة لها. وقد نمت على نحو طبيعي. أطلقت كوكاكولا هذه الحملة على مواقع التواصل الاجتماعي والموقع الإلكتروني للشركة، ولكن الجانب الأكبر من «انتشارها» حدَثَ بفضل المستهلكين أنفسهم. والقولُ بأن الرسالة أصبحت ذاتيةَ التأثير والتطوُّر أمرٌ لا يعكس الحقيقة كاملةً؛ فوفقًا لأمادور، شاهَدَ إعلانَ «يا ترى الفرحة الجاية فين؟» الأصلي حتى الآن على الإنترنت نحو خمسة وعشرين مليون شخص في جميع أنحاء العالَم، مذكِّرًا كلَّ مُشاهِد لماذا تربطه علاقة بكوكاكولا. أثبتَتِ الحملة شعبيتَها الكبيرة على الإنترنت، لدرجة أن كوكاكولا قطعت من مَشاهِد الحملة الإعلاناتِ التجاريةَ التليفزيونية، وبثَّتْ مَشاهِد الحملة في العروض الجماهيرية مثل نهائيات «أمريكان أيدول». وتقدِّر أمادور أن أكثر من مائة مليون شخصٍ شاهدوا نسخة من الإعلان التليفزيوني لحملة «يا ترى الفرحة الجاية فين؟» في الوقت نفسه، زاد عدد المعجبين بصفحة كوكاكولا على فيسبوك من ٣٫٧ ملايين إلى أكثر من ٦٠ مليون شخص. والفيلمُ الإلكتروني نفسه فاز بعدد كبير من الجوائز، بما في ذلك جائزة كليو الذهبية، وجائزة آدي الوطنية، وجائزة جولد تيلي، كما وصل إلى الدور النهائي في مهرجان كان السينمائي الدولي، وفاز بجائزة أفضل حملة لوكالة إعلانية صغيرة في العالم، التي تقدِّمها مجلة «أدفرتايزينج آيدج». إضافةً إلى ذلك، وصلت الحملة إلى قائمة «فيجوال ميجيررز» لأفضل عشرة إعلانات وفق المشاهدات، وأطلقَتْ عليه «كريتيفتي أون لاين» اسم «مقطع الفيديو الأكثر انتشارًا».

## (٢) الابتكار يعزِّز العلاقة الرومانسية

لماذا نجحت حملة «يا ترى الفرحة الجاية فين؟»؟ الإجابة: لأسبابٍ عدة هي كالتالي:

- «لم تكن مُتوقَّعة»: تقول أمادور: «حينما تفعل كوكاكولا شيئًا، فإنها عادةً ما تفعله بطريقة فخمة. برامج توزيع عينات ضخمة، وحملات تليفزيونية

ضخمة، وترويج واسع النطاق. كانت هذه الحملة مختلفة؛ كانت شخصيةً للغاية، وحميميةً جدًّا؛ فقد عرضت كلًّا من العلامة التجارية والمستهلك في تفاعل شخصي. فظهور كوكاكولا في الكافتيريا في جامعة صغيرة في يومٍ عشوائي، كان مختلفًا جدًّا عمَّا نتوقَّعه عادةً من كوكاكولا.»

- «ظلت متسقة مع الرسالة الأصلية»: يوضح بروستين قائلًا: «لأن عددًا قليلًا للغاية من الناس كانوا يعرفون بأمرها، لم يكن علينا تمريرها عن طريق لجنة وجعل الأمر «آمنًا». ظلت الحملة متسقة مع الرسالة الأصلية، وبقيت متسقة مع الفكرة الرئيسية. هذا أمر مهم. ابتكرت كوكاكولا تجربة إلكترونية فريدة من نوعها؛ ومع ذلك، ظلت هذه التجربة مرتكزة على الاستراتيجية، وبقيت منسجمة مع الرسالة. كثيرًا ما نستخدم الابتكار بطريقة غير استراتيجية، تهدف إلى الإبهار على حساب الالتزام برسالة العلامة التجارية. لا تَدَعْ هذا يحدث! ابحث عن ابتكارات تتماشى مع الجوهر الأساسي، مع إضفاء نوعٍ من الإثارة على العلاقة. إذا كان ثمة شيء لا يسير وفق الاستراتيجية، فلا تَمْضِ قُدُمًا فيه.»
- «كانت صادقة»: تشير جانتوس: «كانت هناك براءة في المشهد. كان يحمل بساطةَ الماضي؛ ففي المشهد، لا ترى الكثير من الأشياء التكنولوجية المعقدة. إنه وقت تناول الطعام. إنها الكافتيريا. إنها ليست حديثة على الإطلاق؛ لذا فإن هذا المشهد أعاد العلامةَ التجارية بطريقةٍ ما إلى جذورها.» مرةً أخرى، ظلت الرسالة معبِّرةً عن صِدْق كوكاكولا.
- «استخدمَتْ وسائلَ التواصل الاجتماعي والنشاط الإلكتروني على نحوٍ صحيح»: يرى العديد من المسوِّقين وسائلَ التواصل الاجتماعي باعتبارها الحلَّ السحري الجديد للتواصل مع المستهلك، ويصابون في كثير من الأحيان بخيبة أمل بسبب النتائج. لم تعتمد كوكاكولا على وسائل التواصل الاجتماعي وحدها في نقل الرسالة؛ فقد استخدمَتْ مقاطعَ فيديو على الإنترنت لترسيخ رسالةٍ موجودة بالفعل، ونقْلِ هذه الرسالة بطريقةٍ تتناسب جيدًا مع الفضاء الإلكتروني. كانت القصة مسلِّية، وكانت ممتعة، ولكنها لم تحاول أيضًا أن تفرض عليك شراء كوكاكولا. نعم، كانت كوكاكولا جزءًا منها، ولكن نجوم الحملة كانوا هم المستهلكين أنفسهم وردود أفعالهم الحقيقية حيال ما كان يخرج من ماكينة البيع تلك. لم تكن تطبيقًا تسويقيًّا مفتعَلًا.

- «الأهم من ذلك أنها تواصلَتْ عاطفيًّا»: تقول أمادور: «كان من المهم للغاية تصوير مشاعر وردود أفعال الناس، وكنَّا قادرين على فعل ذلك، وأصبح رسالةً أراد الآخرون مشاركتَها.» كانت حملة «يا ترى الفرحة الجاية فين؟» تعبيرًا إنسانيًّا ملموسًا عن السعادة، تم تنفيذه بوسيلة تتيح «مشاركته». هذا في جوهره ما تدور حوله كوكاكولا: مشاركة لحظات السعادة البسيطة تلك مع الآخرين. عُدْ إلى إعلانات كوكاكولا الكلاسيكية؛ فبدءًا من مين جو جرين إلى مجموعة الشباب الواقفين على التل يتغنَّوْن برغبتهم في شراء كوكاكولا من أجل العالم، كانت كوكاكولا دائمًا تتمحور حول مشاركة السعادة. يرغب الناس في السعادة، ويرغبون في نقلها إلى الآخرين؛ هذا هو السبب في أن رسالة ماكينة السعادة كانت مُقنِعةً بما فيه الكفاية كي تنتشر. كما أنها تبيِّن أيضًا أنه لا توجد علامة تجارية قديمة للغاية أو عتيقة للغاية، لدرجةٍ لا تسمح لها بتعزيز العلاقة الرومانسية مع قاعدة مستخدِميها.

عدم التوقُّع والابتكار والتجديد، هذه كلها طرق يمكن أن تنمو من خلالها العلامات التجارية، سواء الجديدة أم الناضجة لدى المستهلكين. ونسبةُ العشرة بالمائة من ميزانية التسويق تلك التي تنفقها كوكاكولا على ابتكارات جديدة تمامًا؛ ذاتُ أهميةٍ بالغة لمستقبل أعمالها. في الواقع، تعترف كوكاكولا دون تردُّد بهذا من خلال الإشارة إلى أنه بالرغم من أن ميزانية الابتكار تبلغ ١٠ بالمائة فقط من إجمالي الميزانية، فإن مقدار التفكير اللازم لدفع تلك المبادرات قُدُمًا أكبر بكثير.[7] وتمثِّل هذه المبادرات منصاتٍ تُبنَى عليها الابتكاراتُ المستقبلية، وهي جزء من دورةٍ لا تنتهي أبدًا.

يمكن أن يتخذ الابتكار أشكالًا عديدة ويلعب أدوارًا عديدة. إليك بضعة أمثلة:

- «طرق جديدة للتواصُل»: يشمل ذلك الاستفادةَ من التكنولوجيا في التنفيذ والتوصيل الإبداعيَّيْن للرسالة.
- «التعبئة والشعارات الجديدة والمظهر الجديد»: نرغب جميعًا في تغيير شامل للمظهر من وقتٍ لآخَر، والعلاماتُ التجارية ليسَتِ استثناءً من ذلك.
- «التوسُّعات والإصدارات الجديدة من المنتجات»: يمكن أن تساعد الإصداراتُ الجديدة والتغييرات التي يتم إدخالها على منتجاتنا الحالية؛ في زيادة توصيل الرسالة التي تتمحور حولها علامتُنا التجارية.

- «مواقع وأماكن جديدة للتفاعل»: هذا يشمل اكتشافَ أماكن جديدة للمستهلكين ليجدوا فيها علاماتِنا التجاريةَ، والشراكة مع قنوات ومنافذ جديدة لبيع منتجاتنا.
- «روابط جديدة أو تمثيلات جديدة»: أنواع جديدة من رعاية الفعالية، أو حتى المشاهير، تمكِّن العلامةَ التجارية من تغيير طريقة عرضها أو شخصيتها.
- «منتجات جديدة»: بخلاف توسعات خطوط الإنتاج، غالبًا ما تأتي الابتكارات في شكل منتجات جديدة تصبح جزءًا من العلامة التجارية؛ وهذا ينطبق على نحوٍ خاص على أي فئة تخضع للتقدُّم المتكرر في التكنولوجيا أو التصميم. تجد العلامات التجارية في بعض الأحيان أنه توجد حاجة إلى تغييرات أو تحسينات من أجل استمرار نمو العلاقة مع المستهلك. كَمْ مرةً تغيِّر نايكي تصميمَ أحذيتها؟ تقريبًا على نحوٍ سنوي. لا يوجد عيب في النموذج الحالي، ولكنْ لكي تظل متوافِقةً مع أحدث التكنولوجيات، سواءٌ أكانت في الأداء أم الموضة، ستواصل نايكي الابتكارَ.

## (٣) الابتكار لتجنُّب «جمود» العلاقة

في عام ٢٠١٠، قامت دومينوز بيتزا — تلك العلامة التجارية التي عانت علاقتُها بالمستهلكين من حالةِ ركودٍ — بشيء لا يمكن تصوُّره. في الواقع، بدأت تنفيذ استراتيجيتين جديدتين تمامًا في وقت واحد؛ بدايةً، غيَّرَتِ الشركةُ وصفةَ البيتزا الخاصة بها، وبالنسبة إلى منتج بيتزا شهير مثلها، لم يكن هذا أمرًا هيِّنًا.

لم تتوقَّف عند هذا الحد؛ فبالإضافة إلى وصفة البيتزا الجديدة، أطلقَتْ دومينوز حملةً ظهَرَ فيها المستهلكون وهم يتحدثون عن مدى بشاعة البيتزا التي كانت الشركة تقدِّمها على مدى السنوات الخمسين الماضية. وفي الإعلانات، شاركت دومينوز ردودَ أفعال المستهلكين المسجَّلة بكاميرا خفية لتقديم البيتزا الجديدة. لسنواتٍ، قدَّمت العلامات التجارية منتجاتٍ «جديدة ومحسَّنة»، ولكنْ لم تكن أيُّ علامة تجارية صريحةً بهذا الشكل في الاعتراف بأن المنتج الذي كانت تسوِّقه في السابق كان رديئًا. كان هذا النهج ينطوي على خطر كبير؛ هل سيغضب المستهلكون، معتبرين أن دومينوز اعترفت أنها كانت تقدِّم متعمِّدةً بيتزا سيئة في الأساس، وتأخذ أموالهم في المقابل؟ ولكن النتائج كانت مختلفة تمامًا؛ فبإطلاق هذه الحملة، أصبحت دومينوز أكثر شفافيةً من أي علامة

تجارية أخرى. أخذت دومينوز كلَّ شيء كان يقوله المستهلكون حول العلامة التجارية في فضاء وسائل التواصل الاجتماعي — سواء أكان جيدًا أم سيئًا أم حياديًّا — وبثَّتْه مباشَرةً على موقعها الإلكتروني. كانت النتائجُ خياليةً: ارتفعَتْ أرباحُ دومينوز وسعرُ سهمها بأكثر من ٢٠٠ بالمائة في السنة التالية لإطلاق الحملة.[8] وكانت العلامةُ التجارية القديمة التي عفَا عليها الزمن إلى حدٍّ ما قادرةً على تجنُّب جمود العلاقة، من خلال تحسين وصفة البيتزا لديها. ولكن الطريقة المبتكرة التي أوصلت بها هذا التغيير — بصراحةٍ وصدقٍ — أسفَرَتْ عن تجديدٍ كامل لعلاقتها الرومانسية مع المستهلك.

يمكن لابتكارات المنتج أن تبثَّ الحياةَ مجددًا في العلاقة بين العلامة التجارية والمستهلك. ربما يتطلَّب الابتكار من المسوِّقين المخاطَرةَ مهنيًّا وشخصيًّا. في عام ١٩٨٥، كانت مناشف باونتي الورقية من إنتاج بروكتر آند جامبل في ورطة. تحوَّلَتِ المناشفُ الورقية في الأساس إلى سلعةٍ؛ فكانت جميعًا تبدو بالشكل نفسه، فكانت إما بيضاء وإما ذات صبغة لونية قوية. وعلى الرغم من أن باونتي قد اعتمدت لفترة طويلة على ميزتها الوظيفية بكونها «المناشف الأسرع امتصاصًا»، فإن العلامة التجارية لم تفعل ما يكفي لخلق علاقة رومانسية مع المستهلك، من أجل أن تحظى بقيمةٍ أكبرَ (من حيث التسعير) من أي علامة تجارية لمناشف ورقية أخرى. كان هذا يحدث لبروكتر آند جامبل عبر عدد من فئات المنتجات، وأصدرَتِ الإدارةُ العليا أوامرَ لجميع الموظفين: اسعوا لصنْعِ منتجاتٍ مبتكرة ورائعة.

كان إيميت ليوباردي في ذلك الوقت مهندسًا في قسم الصناعات الورقية في بروكتر آند جامبل. في يومٍ ما، بينما كان يسير في ممر المناشف الورقية في المتجر، التقَطَ مُنتَجًا منافِسًا بسبب عدم وجود اختلافاتٍ بين أيٍّ من العلامتين التجاريتين، وطرأَتْ على ذهنه فكرةٌ؛ كان ينبغي لباونتي إجراء تغييرٍ جذري إذا أرادَتِ الحفاظَ على قاعدة مستهلكيها المخلصين. يقول ليوباردي: «كان علينا القيام بشيءٍ ما لفئة المناشف الورقية يشبه ما فعله التليفزيون الملوَّن بالنسبة إلى صناعة التليفزيون.»[9]

كان منطق ليوباردي هو أن الأمهات اللائي يستخدمن هذه المناشف يوميًّا، في حاجةٍ إلى شيء يبهج يومهن. «الأمهات يستخدمن هذه المناشف الورقية في العديد من المهام اليومية، مثل التنظيف ولف وجبات الغداء فيها وغيرهما. أردتُ فقط أنْ أمنحهن هديةً بسيطة تبهج يومهن عندما يستخدِمْنَ المناشف.» هذه الهدية كانت في شكل تصميمات زخرفية مطبوعة على المناشف الورقية. لم تدعم الإدارة الوسطى في بروكتر آند جامبل

هذه الفكرةَ، وحتى فريق التسويق كان متشكِّكًا حيالها. قيل لليوباردي إنه يعمل مهندسًا ولا يفهم عقليةَ المستهلك، التي كانوا يعتقدون أنها تهتمُّ فقط بالمزايا الوظيفية مثل القدرة الكبيرة على الامتصاص والقوة.

ومع ذلك، طبَّق ليوباردي — قائمًا بدورين ودون دعْمِ الإدارة — فكرةَ وضْعِ صورٍ ملونة مطبوعة على مناشف باونتي الورقية، وعندما اكتشف أن الفكرة أثبتَتْ فعاليتها، علم أنه يتعيَّن عليه إعلام الإدارة العليا لبروكتر آند جامبل بما كان يفعله، ولكنْ بإخبارهم أيضًا أنه فعل ذلك دون الحصول على موافَقة الشركة. وافقَتْ إدارة بروكتر آند جامبل على أن الفكرة تستحق التجربة وعيَّنَتْه مسئولًا عن المشروع. ووفقًا لموقع مجموعة ليوباردي، وضَعَ ليوباردي وفريقه مفهومَ مناشف باونتي المطبوعة الذي حقَّقَ أعلى النتائج في تاريخ الشركة. كانت مناشف باونتي الورقية ابتكارًا مهمًّا. واليومَ، تمثِّل المناشف الورقية المطبوعة أكثرَ من نصف إجمالي المناشف الورقية التي تباع في هذه الفئة.

غالبًا ما يتطلَّب الابتكار نوعًا من المخاطرة. والمخاطرة ليستْ مريحةً أبدًا، وبطبيعتها لا تضمن النجاح. في الواقع، يفشل العديد من الابتكارات؛ ولكنْ إذا لم نخاطر، فإنَّ علاقاتنا مع المستهلكين ستدفع الثمن في النهاية. هناك فرق بين تطوير ابتكارات لمجرد أن تكون مختلفًا، وبين اتخاذ «مخاطرات ذكية»، وهي المخاطرات المدروسة المحسوبة التي سوف تنطوي على فعْلِ ما يدعو له هذا الكتاب؛ وهو فَهْم المستهلكين — احتياجاتهم الوظيفية والعاطفية ورغباتهم وأهدافهم — والحرص على أن يلبِّي الابتكارُ هذه الاحتياجاتِ بطريقةٍ مختلفة عن المنتجات الحالية.

بالطبع يمكن أن يلعب الابتكار أيضًا دورًا في إنقاذ العلاقة التي لاقت إهمالًا؛ فيمكنه بثُّ حياةٍ جديدة في العلامات التجارية التي كانت خارجَ نطاقِ تفكير المستهلكين لسنواتٍ، كما سنرى في الجزء التالي.

## (٣-١) إعادة الارتباط

بينما كانت بليك هاولي تَعْبُر الطريقَ، لاحظَتِ الأضواء التي تومض باللون الأزرق لسيارة شرطة تتجه ببطءٍ نحوها. بعد ذلك جاءت سياراتٌ بأضوائها تتحرَّك مثل أفلام الحركة البطيئة. وبينما واصلَتِ السيارات المرورَ بجوارها، رأت سيارة ليموزين سوداء طويلة تسير وراء تلك السيارات. كان رد فعلها بطيئًا؛ هل كان ثمة شخص شهير يزور البلدة؟

هل كان الرئيس؟ هل كان الحاكم؟ ولكن هذه السيارة لم تكن سيارة ليموزين، بل كانت السيارةُ المَعنِيَّة هي سيارةَ نقل الموتى في طريقها إلى مقبرةٍ محلية في موكب جنائزي. تنهَّدَتْ هاولي قائلةً: «فقدنا مستهلِكًا آخَر من مستهلكي منتج جريتول.»

كانت هاولي مدير تسويقٍ لشركة أدوية متخصِّصة هي «ميدا كونسيومر هيلث كير»، التي كانت جزءًا من شركة ميدا إيه بي الدولية الأكبر، وهي شركة أدوية عالمية. كانت وظيفة هاولي هي إعادة إدخال المستهلكين في علاقةٍ مع العلامات التجارية المَنسِيَّة منذ زمن طويل، التي استحوذَتْ عليها ميدا كونسيومر هيلث كير. كان مُنتَجُ جريتول محورَ هذه الاستراتيجية، وكان أكثرها تحدِّيًا في الواقع؛ فقد تعيَّنَ على هاولي ومدير العلامة التجارية في جريتول — سيجدم توبالي — بث الحياة في العلامة التجارية التي لم تُسوَّق على نحوٍ مكثَّف منذ سبعينيات القرن العشرين.

يُعَدُّ جيفري كوهين — نائب الرئيس والمدير العام لشركة ميدا كونسيومر هيلث كير — شخصًا متفائلًا. وكان لزامًا أن يكون كذلك؛ فوظيفتُه هي العثورُ على العلامات التجارية المهجورة، والاستحواذُ عليها مقابل جزءٍ صغير ممَّا كانت عليه من قيمةٍ سابقًا، وإعادة بناء قيمتها. كُلِّف فريق كوهين بشراء العلامات التجارية التي كانت ضمن أعلى العلامات التجارية في فئتها سابقًا، وعلى حد تعبير كوهين: «هذه العلامات التجارية تكون في حالةٍ يُرثَى لها وبحاجة إلى مَن ينقذها، ومهمتُنا هي إحياءُ هذه العلامات التجارية من خلال الاستثمار فيما كان سابقًا علاقةً قويةً بالمستهلك.»[10] مجموعةُ العلامات التجارية التي انصبَّ تركيزُه عليها كانت من أشهر الأدوية فيما مضى؛ وتضمُّ فيوسول (مكمِّل غذائي غني بالحديد أُطلِق للمرة الأولى عام ١٩٤١)، وجريتول (أُطلِق عام ١٩٥٢)؛ والمستحضرات الأحدث نسبيًّا كونتاكت كولد آند فلو (١٩٦١)، وفيفارين كافيين أليرتنس آيد (١٩٦٨).

كانت كل هذه العلامات التجارية في تراجُع مستمر لسنوات عديدة؛ فقد أُدِيرت علاقتها مع المستهلكين على نحوٍ سيئ، أو تعرَّضت للتجاهل أو الإهمال؛ ومع ذلك، عند البحث عن هذه العلامات التجارية وعند اختيار العلامات التي تمَّ شراؤها، يشير كوهين إلى أنه غالبًا ما يوجد بصيصٌ من الأمل وسطَ الأرقام الكئيبة للعلامة التجارية، وتصبح هذه العملية رائعة.

لكي تفكِّر ميدا كونسيومر هيلث كير في شراء علامة تجارية لم يُقبِل أحدٌ قطُّ على شرائها، لا بد أن تَفِي العلامةُ التجارية ببعض المعايير الأساسية. من نافلة القول

أن أساسيات العمل التجاري — التدفُّق النقدي والإنفاق والربحية — يجب أن تستحق العناء. فإذا كانت العلامة التجارية قد أُدِيرت بنحوٍ خاطئ أدَّى إلى خسارتها المالَ، لا تسعى ميدا كونسيومر هيلث للاستحواذ عليها. فقط تلك العلامات التجارية التي لديها تدفُّق نقدي إيجابي وربحية يمكن أن تصبح من العلامات التجارية المؤهلة.

ولكن لكي يُثار اهتمام كوهين وفريقه فعليًّا بعلامة تجارية محتملة، ينبغي أن تُظهِر أنها تحظى بشيء من القبول بين قاعدة مستهلكين متقلبة. عادةً ما تكون هذه العلامات التجارية قد تم تسويقها بكثافة سابقًا، ولكن بعد ذلك انخفض تسويقها عن المستوى المطلوب، أو بات المستهلكون يتجاهلونها تمامًا في السنوات الأخيرة. ربما يعرفها بعض الناس، ويوجد قدرٌ من الشعور الجيد تجاهها، حتى لو لم يتمكَّنوا من وصفه على وجه التحديد بأنه شعور جيد. يشير كوهين قائلًا: «إذا كان لدى الناس معرفة بالعلامة التجارية وقدر من القبول لها، يمكننا إعادة تشكيل علاقات مع هؤلاء المستهلكين.» ويضيف: «كثير من هذه العلامات التجارية لم يُستغَل الاستغلالَ الأمثل؛ فكانت الشركات التي تملكها تقول من الأساس: «نحن لا نهتم بهذه العلامات التجارية».»

نقطة التدقيق الأخيرة لفريق ميدا كونسيومر هيلث كير هي أن يكون المنتج ذاته على الأقل متكافِئًا في تركيبته مع المنافسين الآخرين. تتوافق العلامات التجارية لميدا كونسيومر هيلث كير مع هذا المعيار، ويرجع ذلك جزئيًّا إلى متطلَّبات التوافُق لدى لجنة التجارة الفيدرالية التي تخصُّ صناعةَ الأدوية التي تباع دون وصفة طبية. يقول كوهين: «يمتلك دواء كونتاكت كلَّ المقومات التي تتوقَّعها في أدوية علاج نزلات البرد، وفيوسول مكمِّل غذائي من الحديد مكافِئ لمنافسيه، ويحتوي فيفارين على ٢٠٠ ملِّيجرام من الكافيين في القرص الواحد، وهي النسبة المعيارية في هذه الصناعة. المنتَجُ الوحيد الذي يختلف على نحوٍ ملحوظ عن بعض المنتجات المنافسة هو جريتول؛ فكان علينا التعامُل مع هذا الأمر.»

وباختصارٍ، تشبه العلامات التجارية التي تشتريها ميدا كونسيومر هيلث كير الكلابَ المتاحة للتبنِّي في حظيرة محلية للكلاب المفقودة أو غير المرغوب فيها. كان لبعض من تلك العلامات تاريخٌ، وربما بعضه لم يكن رائعًا. على الرغم من أن العلامات التجارية ليست في حالة جيدة، فإنه لا يزال هناك بصيصُ أملٍ؛ ثمة احتمال كافٍ لإقناع الفريق أنه بقليلٍ من الحب والرعاية يمكن لهذه العلامات التجارية في الواقع أن تزدهر وتدخل بنشاطٍ في علاقات مع مجموعات المستهلكين الرئيسية.

يشير كوهين إلى أنه عندما تشتري ميدا كونسيومر هيلث كير علامةً تجارية، فإن مهمتها الأولى هي وقف التدهور. «نعلم أنه توجد مشاعر طيبة لدى المستهلكين حيال هذه العلامات التجارية، ونحن بحاجةٍ إلى معرفة مِن أين تنبع هذه المشاعر. هذا يستغرق بعض الوقت. ولكننا نعرف أيضًا أن لدينا أعمالًا تجارية جارية نُدِيرها، وأننا لا يمكننا تجاهُل ذلك ونحن نعدِّل وضْعَ هذه العلامات التجارية ونُعِيد إطلاقها. فنستخدم استراتيجية قصيرة المدى وأخرى طويلة المدى.» تتمثَّل الاستراتيجية القصيرة المدى أساسًا في القيام بكلِّ ما يلزم لإبقاء العلامات التجارية على رفوف المتاجر، إلى أن نتمكَّن من صياغة جهدٍ تصحيحيٍّ أقوى ونطبِّقه. تقطع ميدا كونسيومر هيلث كير وعْدًا لتجار التجزئة؛ فيقول لهم كوهين: «نعلم أن هذه العلامة التجارية متعثِّرةً. وسوف نكتشف كيفيةَ إعادة ابتكارها وتشكيل علاقة مع المستهلك المناسب.» في غضون ذلك، تطلب ميدا كونسيومر هيلث كير أن تستمر متاجر التجزئة في عرض المنتج، وأن تزيد حجم المبيعات من خلال العروض الترويجية القصيرة المدى إلى أن يُوضَع تصوُّر بشأن الخطة الجديدة. لم تكن توجد علامة تجارية تجد تحدِّيًا في إعادة اختراع نفسها أكثر من جريتول.

## (٣-٢) تحديث القديم

استنادًا إلى نجاح بليك هاولي في التعامل مع جميع العلامات التجارية التي يصعب إدارتها التابعة لميدا كونسيومر هيلث كير، أدركتْ أن جريتول يتطلَّب شخصًا فريدًا من نوعه، وعرفَتْ بالضبط إلى مَن تَكِل هذه المهمة. عندما أُسنِدت إلى سيجدم توبالي مهمةُ إدارة العلامة التجارية جريتول، سُرَّت للغاية؛ فقد كانت تعمل طوال حياتها المهنية من أجل الانضمام إلى إدارة العلامات التجارية، وكانت قد انتقلت مؤخرًا من مجموعة التسويق الدوائية لميدا كونسيومر هيلث كير، إلى فريق إدارة الأدوية التي تباع دون وصفة طبية/العلامات التجارية المخصَّصة للاستهلاك المباشِر؛ لذلك عندما أُسنِدت إليها هذه المهمةُ، كان من الطبيعي أن يكون لديها استعدادٌ لأنْ تخبر الجميعَ بشيءٍ. تقول موضِّحةً: «أدركتُ أنَّ هذه العلامة التجارية ربما تعاني مشكلةً ما عندما سألت حماتي البالغة من العمر سبعة وستين عامًا هل كانت ترغب في الحصول على أي عينات، وأخبرتني أنها لم تتناول جريتول لأنه مخصَّص لكبار السن.»[11]

سرعان ما أدرك فريق ميدا أن جريتول كان يعاني حالةَ ركود؛ إذ لم يتغيَّر المنتَجُ أو تسويقُه على مدار خمسين عامًا. كان المنتج في علاقاته بالمستهلك يعاني مشكلات عديدة؛ فكانت صورته عتيقة، وكان ثمة قلقٌ بشأن هل كان المنتجُ مناسِبًا حتى في العقد الثاني من الألفية الثانية.

دَعْنا نبدأ بالصورة. لم يكن المستهلكون يرون أن جريتول قديمٌ فحسب؛ بل كانوا أيضًا يرونه عتيقًا، كان قديم الطراز تمامًا؛ خُذْ الاسم مثلًا، مقطع «جري» Geri في اللغة الإنجليزية بادئة تشير ضمنيًّا إلى أن هذه العلامة التجارية مخصَّصة للنساء في سن الشيخوخة. نحن لا نتحدَّث عن النساء المتقاعدات حديثًا. كان المستهلكون يرون جريتول علامةً تجارية لا تتوافَر إلا في دور رعاية المسنين. ووجود الدعاية، أو غيابها، لم يكن له تأثير أيضًا. تحدَّثَ منتجُ جريتول إلى المستهلكين كثيرًا في خمسينيات القرن العشرين، متواصِلًا مع ربَّات البيوت بالحملة التي روَّجَتْ لجريتول كعلاجٍ للإرهاق و«نقص الحديد في الدم»، وضمت نجومًا شبابًا وصاعدين مثل بيتي وايت. في خمسينيات القرن العشرين، وصلت العلامة التجارية إلى كل مكان؛ فقد حظيت بدعاية مكثَّفة للغاية، وقامت برعاية برامج المنوعات. المشكلة أن العلامة التجارية لم تطوِّر من نفسها منذ خمسينيات القرن العشرين؛ فبخلاف محاولة مقتضبة في سبعينيات القرن العشرين من قِبَل العلامة التجارية لاستهداف فئة عمرية أصغر سنًّا، من خلال متحدثين باسمها في الثلاثينيات من عمرهم؛ مثل لاعب البيسبول ستيف جارفي وزوجته سيندي، ولاعبة التنس إيفون جولاجونج، خَفَتَ بريقُ العلامة التجارية كثيرًا وتوقَّفَتْ عن التواصل مع المستهلك تمامًا. باختصار، ضاعت العلامة التجارية حرفيًّا في متاهة الزمن.

تقول توبالي: «أصبحت العلامة التجارية أضحوكة. كان جريتول يُقدَّم في حفلات التقاعد، وكان دليلًا على أنك أصبحت مُسِنًّا.» وتضيف هاولي: «حتى مستخدمونا الحاليون، الذين يتحدَّثون بحماسٍ عن المنتج، لا يريدون أن يعرف أيُّ شخصٍ أنهم يتناولونه. أخبرتنا إحدى السيدات أنها اضطرت إلى إخفائه عن زوجها لأنها لم تكن تريده أن يعرف أنها أصبحت عجوزًا.»[12] ضاع معنى العلامة التجارية كثيرًا بسبب سنوات من الإهمال، لدرجة أنه في بداية القرن الحادي والعشرين ظهرت خرافةٌ تشير إلى أن جريتول كان دواءً سرِّيًّا للخصوبة.

كان أمام هاولي وتوبالي مهمة جسيمة. كانت ميدا كونسيومر هيلث كير قد اشترت جريتول لأن الجوانب المالية المتعلِّقة بالمنتج كانت قويةً، وكان هناك ما يكفي من وَعْي الجمهور بالعلامة التجارية التي لا يزال من الممكن الحصول عليها. ومع ذلك، كان من الضروري وضع خطة تسويقية لتحديث العلامة التجارية لبدء علاقةٍ مع المستهلكين الأحدث سنًّا.

بدأ الفريق بالمنتج نفسه. كان جريتول يَصْدر في شكلين: جريتول كومبليت، دواء متعدِّد الفيتامينات؛ وجريتول تونيك، نسخة سائلة تحتوي على الحديد وفيتامينات ب. ألقت توبالي نظرةً أولًا على المنتج المتعدد الفيتامينات جريتول كومبليت؛ لأنه كان واضحًا أن له الفرصة الأكبر. كانت فئة الفيتامينات التي تباع دون وصفة طبية تبلغ ٣٫٥ مليارات دولار، وكان على رأسها الفيتامينات المتعددة؛ لذا قارنَتْ توبالي ملصقَ مكونات جريتول مع ملصقِ مكونات علامة تجارية رائدة. يبيِّن الجدول ٧-١ ما لاحظَتْه.

هل تلاحظ أيَ شيء من شأنه أن يقلقك لو كنتَ مديرَ العلامة التجارية جريتول؟ بالطبع تلاحظ ذلك؛ فباستثناء فيتامين أ، سنتروم يَفُوق جريتول في جميع الفيتامينات، وبقدرٍ كبير في كثيرٍ من الأحيان. إذا كان لديك جدول مكونات مثل هذا وأردتَ أن يُنظَر إليك كمنافس جدير بالثقة، فماذا كنتَ ستفعل؟

جدول ٧-١: نسبة المقادير اليومية الموصى بها: جريتول مقابل سنتروم سيلفر.

| المكونات | نسبة المقدار اليومي الموصى به في جريتول كومبليت | نسبة المقدار اليومي الموصى به في سنتروم سيلفر |
|---|---|---|
| فيتامين أ | ١٢٠ | ٧٠ |
| فيتامين ب٦ | ١٠٠ | ٢٥٠ |
| فيتامين ب١٢ | ١١٠ | ٨٣٣ |
| فيتامين ج | ١٠٠ | ١٦٧ |
| فيتامين د | ١٠٠ | ٢٠٠ |
| فيتامين هـ | ١٠٠ | ١١٧ |
| فيتامين ك | ٣٠ | ٦٧ |

ربما تحتاج على الفور إلى إعادة تركيب المنتج لجعله متفوقًا على المنتج الرائد في هذه الفئة، أو حتى متعادلًا. فإذا كان المنتج المنافِس يحتوي على ما يقرب من ثمانية أضعاف فيتامين ب١٢ الذي في منتجك، فإن هذا يشكِّل نقطة ضعف كبيرة جدًّا في منتجك، أليس كذلك؟ فكيف يمكن لجريتول تغيير نظرة المستهلك إليه على أنه علامة تجارية عفَا عليها الزمن، بينما تركيبته أقل جودةً بكثيرٍ من تركيبة العلامة التجارية الرائدة؟ الحديث هنا عن خمسينيات القرن العشرين!

ولكن لم يكن جريتول سيخضع لإعادة تركيب؛ فقد كان الفريق راضيًا بالفعل تمامًا عن تركيبة جريتول. لماذا؟ انظر إلى جدول المكونات مرةً أخرى. إذا حللت جريتول، فستلاحظ أن العلامة التجارية تظل قريبة جدًّا من نسبة المقادير اليومية الموصى بها، فهو بالغ التناسُق فيما يتعلَّق بجميع الفيتامينات.

لم يكن منتج جريتول ينوي محاوَلةَ «التفوُّق على الجرعات الكبيرة» للمنافسين. لماذا؟ ثمة سببان: الأول أن ميدا كونسيومر هيلث كير لن تكون قادرة على التفوُّق على تركيبةِ فئةٍ تحتوي على عشر علامات تجارية ضخمة، تقودها شركتان من الشركات الكبيرة ذات الموارد الضخمة. كان السبب الثاني والأهم سببًا له تأثير مباشِر على المستهلكين؛ إذ كانت فئة الفيتامينات تعمل وفْقَ مغالَطةٍ تشير ضمنًا إلى أنه كلما تناوَلَ الشخص فيتامينات أكثر، أصبح أفضل حالًا؛ إلا أن ذلك لم يكن بالضرورة صحيحًا. في الواقع، كانت هناك تقارير ومقالات، من خلال داعِمَيْن بارزين مثل الدكتور أوز، حول أن المستهلكين بالفعل يتناولون جرعاتٍ مبالَغًا فيها. أراد فريق جريتول الإبقاء على نفس تركيبة المنتج، وعزموا على أن يعلنوا أن لديهم تركيبةً «متوازِنةً». كان هذا شيئًا مختلفًا؛ كان شيئًا يمكنهم التميُّز به. يمنحك جريتول فقط ما تحتاجه لعيش حياة مفعمة بالحيوية؛ دون زيادة أو نقصان. بعبارة أخرى، مكَّنَتْ تركيبةُ جريتول المتوازِنة المستهلكين من عيش حياة متوازِنة.

وبسرعةٍ اختبَرَ الفريقُ فكرةَ «التوازُن» مع قاعدة مستهلكي جريتول الحاليين وجيلٍ أحدث سنًّا من النساء (تتراوح أعمارهن بين خمسين وخمسة وخمسين عامًا). المثير للدهشة أنه من بين جميع الخاضعين للاختبار، استجابَتِ النساء الأحدث سنًّا على نحوٍ أكبر لرسالة «التوازن»؛ فقد تناسبت هذه الرسالة مع تصوُّرهن للعلامة التجارية جريتول، ونظرْنَ إليها على أنها تتمتَّع بالقدرة على إحداث تأثير.

وفجأةً، استطاعت العلامة التجارية جريتول تبنِّي شخصٍ مؤثِّر أساسي جديد لتأسيس علاقة رومانسية معه؛ إنها امرأة في الخمسينيات من عمرها تتمتَّع بالصحة والنشاط والحيوية. تقول سيجدم: «سوف نغيِّر من نظرة الجمهور إلينا باعتبارنا علامةً تجارية ترتبط بشخصٍ مثل بيتي وايت، لنصبح علامةً تجارية ترتبط بشخصٍ مثل جيمي لي كرتيس.»

وتضيف هاولي: «سيكون الجوهر العام الجديد وراء العلامة التجارية هو الحيوية البدنية والعقلية. والسببُ في تمكُّننا من توفير هذه الحيوية لعملائنا هو تركيبتنا المتوازنة جيدًا، إضافةً إلى الشخصية المثيرة والنابضة بالحياة. مثَّلَتِ التركيبة نفسها توازنًا.» كان بناءً كلاسيكيًّا للعلاقة؛ إذ استُخدِمت سماتُ المنتج لدعم المزايا الوظيفية والعاطفية المُقنِعة. بالطبع، يوجد قدر كبير من العمل ينبغي القيام به؛ فقد ظل منتج جريتول مرتبطًا في الأذهان بسمة اجتماعية سلبية، وهي التقدُّم في العمر، ولم يكن يمتلك كثيرًا من المؤهلات التي تجعله علامةً تجارية ذات شخصية مؤثرة.

ستُنفَّذ الخطة على مرحلتين؛ تتمثَّل المرحلةُ الأولى في تحقيق الاستقرار في النشاط الأساسي، وتتمثَّل المرحلة الثانية في إعادة تأسيس علاقة جديدة — وفي كثيرٍ من الحالات، خَلْقها — مع المستهلكين من خلال الابتكار في العلامة التجارية. تقول توبالي: «إذا أدَّيْنا مهمتنا على نحوٍ صحيح في المرحلة الأولى، فسوف نُثبِت أنفسنا لدى مستهلكينا وتجَّار التجزئة، وسيصبح كلاهما متقبِّلًا للأنباء والابتكارات المستقبلية المتعلِّقة بالعلامة التجارية.»

فبدايةً، أراد الفريق أن يمنح عبوةَ جريتول مظهرًا جديدًا؛ فهي لم تتغيَّر منذ عشر سنوات على الأقل، وعزَّزَتْ الاعتقادَ بأن جريتول منتج قديم وعفا عليه الزمن؛ على سبيل المثال: لا تزال النسخة السائلة من المنتج يُشار إليها باسم «تونيك» (مقوٍّ أو منشِّط)؛ الاسم الذي لم يَعُدْ مناسِبًا للقرن الحادي والعشرين. ظلت التغييرات التي أُدخِلت على العبوات متَّسِقةً مع تراث العلامة التجارية (على سبيل المثال: استُبقِي اللون الأحمر)، ولكن المظهر العتيق اختفى ليحلَّ محلَّه مظهرٌ أكثر حداثةً ساعَدَ على نقل الفكرة الجديدة للمنتج، المرتكزة على التوازن والحيوية. واستُعِيض عن كلمة «تونيك» بكلمة «ليكويد» (أيْ سائل)، وأُعِيدت تسمية «جريتول كومبليت» إلى «جريتول مالتي فيتامين».

نفَّذَ الفريق خطةً شاملة لإجراء محادثات مع المستهلكين لأول مرة منذ ثلاثين عامًا، وتضمَّنَتِ الإعلان عن المنتج في المجلات مثل جود هاوسكيبينج وليديز هوم جورنال،

وظهر جريتول على شاشات التليفزيون للمرة الأولى منذ عقود. ظهرت إعلانات جريتول في قنوات الكيبل الوطنية مثل لايف تايم وهولمارك وكوكينج تشانل. ولتصميم تجربة ترتبط بالعلامة التجارية، عزم الفريق على إنشاء اتحادٍ يروِّج للمَشْي في جميع أنحاء البلاد، باعتباره وسيلةً لتحقيق اللياقة البدنية ويدعم القضايا الصحية المهمة للمرأة. تقول هاولي: «الرياضة البدنية جزء من الحياة المتوازنة. والمشي ليس رياضةً صعبة أو مُجهِدةً، ولكنه ضروري جدًّا إذا أراد المرء أن يتمتع بصحة جيدة، كما أنه يناسب النساء في جميع المراحل العمرية.»

نجحت العلامة التجارية في تحقيق استقرار نشاط الشركة؛ ففي عام واحد، حتى قبل إجراء أيِّ تغييرات على العبوات أو رسالة العلامة التجارية، توقَّفَ تدهورُ جريتول، بل نما أيضًا في الواقع. ولكن كانت لدى فريق العلامة التجارية أهدافٌ أكبر، صاغَتْ توبالي الهدفَ النهائي على النحو التالي: «نريد أن تفهم النساء أن جريتول ينبغي أن يكون جزءًا من حياتهن اليومية، حتى يتمكَّنَّ من الاستمرار في الاحتفاظ بأسلوبِ حياةٍ مفعم بالحيوية. إنه شيء تتناوله لمساعدتك على العيش بنشاط وحيوية مقابل شيء تتناوله لكيلا تموت. نرغب ألَّا ينظر عملاؤنا إلى جريتول كمنتج يسبِّب الإحراج، ولكن نريدهم أن يكونوا فخورين بوجوده في خزانة أدويتهم. أَمَلي هو أن يبدو جريتول علامةً تجارية عائدة بقوة.»

عبَّرت هاولي عن الهدف بمزيدٍ من الإيجاز قائلةً: «نحن نضع هذه العلامة التجارية في مكانها؛ بحيث لا أقلق من أنني فقدتُ مستهلِكًا آخَر، عندما أرى عربةَ نقْلِ الموتى مارَّةً بجانبي.»

## (٤) قوة الابتكار

حتى لو وصلَتِ العلاقةُ مع المستهلكين إلى مرحلة النضج، فإن أقوى العلامات التجارية، مثل كوكاكولا، تواصِلُ الابتكارَ والتغيير. يجب عليها أن تفعل ذلك من أجل البقاء. فكِّرْ في العلاقات البشرية؛ تتعزَّزُ تلك العلاقات وتتطوَّر إذا ما ظلَّتْ مثيرةً ومتجددة. فنمر معًا بتجارب داعمة وننمو معًا؛ فلا نبقى فحسب نفسَ الأشخاص طوال حياتنا. ويجب ألا تظل العلامة التجارية على حالها من الركود مع قاعدة مستهلكيها؛ فمن دون تيارات مستمرة من التجديد، تبدأ العلاقةُ حتمًا في الركود. وإذا توقَّفَ التواصُل، تتأزَّم العلامة التجارية، كما حدث مع جريتول؛ حيث تطلَّبَ الأمرُ إحداثَ تغيير كبير.

بالطبع يُعَدُّ مثالُ جريتول حالةً من إهمالٍ طويلٍ لعلامة تجارية أدَّى إلى الحاجة إلى ابتكار ثوري. ومع ذلك، غالبًا ما توجد حالات يؤثِّر فيها حادثٌ مفاجئ مباشِر على العلاقة تأثيرًا كبيرًا. تظهر الأزمات في حياة كل علاقةٍ بين علامة تجارية ومستهلكين؛ فالعلاقاتُ لا تسير أبدًا على نحوٍ سلس. وكيفيةُ استجابة العلامة التجارية للأزمة، والطريقةُ التي تُحَلُّ بها هذه الأزمة؛ ستؤثران على مستقبل العلاقة بين العلامة التجارية والمستهلكين. وسنتناول هذا الأمر فيما يلي.

الفصل الثامن

# تدارُك المشكلات

بالنسبة إلى أي مشجِّع لفريق أتلانتا فالكونز — أو في حقيقة الأمر بالنسبة إلى أي مشجِّع للدوري الوطني لكرة القدم الأمريكية — كان المشهد سرياليًّا. في ذلك المساء البارد من يوم الحادي عشر من ديسمبر عام ٢٠٠٧، انتقلت القناة الإخبارية المحلية دبليو إكس آي إيه التابعة لقناة أتلانتا إن بي سي، إلى بثٍّ مباشِرٍ يُظهِر مدرِّبَ فريق فالكونز بوبي بترينو، ليس في أتلانتا، ولكن في فايتفيل بولاية أركنساس — معقل جامعة أركنساس — وهو يهتف بشعار تشجيع فريق أركنساس رازورباك. قبل ذلك بأربع وعشرين ساعة فحسب، كان بترينو قد قاد فالكونز إلى الخسارة العاشرة لهم ذاك الموسم، هزيمة بنتيجة ٣٤–١٤ أمام فريق نيو أورليانز ساينتس؛ والآن، يقف إلى جانب زوجته وأطفاله، رافعًا يدَيْه مشجِّعًا بحماسٍ فريقَ أركنساس رازورباك. قبل ذلك وتحديدًا في صبيحة ذلك اليوم، كان قد استقال من تدريب فالكونز، وسرعان ما عمل في منصب مدرب رازورباك. كان فريق فالكونز يلعب دون مدرِّب، على الرغم من أنه كان لا يزال أمامه ثلاث مباريات في موسم ٢٠٠٧ الكارثي.

كذلك كان الفريق قد فقَدَ علامته التجارية. توَّجَ تشجيعُ بترينو ما كان منعطفًا غريبًا من نوعه في الأحداث بالنسبة إلى حق امتياز فريق أتلانتا فالكونز، الذي لعب قبل ثلاث سنوات في المباراة النهائية للدوري الوطني لكرة القدم الأمريكية. في بداية عام ٢٠٠٧، وقَّعَ بترينو عقدًا لمدة خمس سنوات بقيمة ٢٤ مليون دولار مع فريق فالكونز، وانضمَّ وهو يحمل آمالًا عريضة. قبل ذلك، سجَّلَ بترينو — بينما كان المدير الفني لفريق جامعة لويزفيل — الرقمَ القياسي بالفوز بواحدٍ وأربعين مباراةً مقابل خسارة تسع مباريات، وكان يُعتبَر عبقريًّا في الهجوم؛ إذ كانت فِرَقه من بين أعلى الفِرَق تسجيلًا للأهداف بانتظامٍ في البلاد. جلبه فريق أتلانتا فالكونز ليكون إضافةً مهمة في الفريق، جنبًا إلى

جنب مع مايكل فيك المُصنَّف كأفضل لاعبٍ في الدوري الوطني لكرة القدم الأمريكية. وبفضل ما يتمتَّع به فيك من سرعةٍ وبفضل ذراعه القوية، غيَّرَ كثيرًا من طريقة لعب الظهير الربعي في الدوري الوطني لكرة القدم الأمريكية.

في عام ٢٠٠٦، وقبل وصول بترينو بعام، أصبح فيك أول ظهير ربعي في تاريخ الدوري الوطني لكرة القدم الأمريكية يجري أكثر من ألف ياردة. مع فيك، كان لدى فالكونز لاعبٌ يراه معظمُ خبراء كرة القدم أكثرَ الرياضيين موهبةً في الدوري الوطني لكرة القدم الأمريكية. بعد ذلك أصبح بترينو عبقريُّ الهجوم هو مدرِّبَ فيك ضمن فريق فالكونز.

كانت إدارةُ فريق فالكونز تتوقَّع موسمًا رائعًا، ووفقًا لما ذكره جيم سميث مدير تسويق فالكونز: «كنَّا على وشك أن نصبح واحدةً من أكثر العلامات التجارية شعبيةً في الدوري الوطني لكرة القدم الأمريكية، وكان ذلك كله مَبنِيًّا على مايكل فيك.»[1] فلم يكن باستطاعتك أن تلتقط مجلةً، أو تشاهِد حَدَثًا رياضيًّا، أو تقود سيارتك على الطريق السريع؛ دون رؤية صورة فيك. كان قد وقَّعَ عقود تسويق مع شركة نايكي، وإي إيه سبورتس، وكوكاكولا، وباوريد، وكرافت، ورولينجز، وهاسبرو، وإير تران، على سبيل المثال لا الحصر. ووفق تقديرات مجلة سبورتس إلاستراتيد في نهاية عام ٢٠٠٦، بلغ دخل فيك من راتب دوري كرة القدم وعقود التسويق ٢٥٫٤ مليون دولار، محتلًّا المرتبةَ العاشرة في قائمة الرياضيين الأعلى دخلًا في العالم.[2]

كان كل شيء جاهزًا للمشاركةِ في مباراة السوبر بول، والقضاءِ على وصمة العار التي وصمت الفريق بكونه أضعفَ فِرَق الدوري الوطني لكرة القدم الأمريكية منذ موسم العلامة التجارية الأول عام ١٩٦٦، الذي انتهى بفوز الفريق بثلاث مباريات وخسارة إحدى عشرة مباراة. في الواقع، في واحد وأربعين موسمًا من لعبة كرة القدم للمحترفين، لم يحقِّق فالكونز موسمَيْ فوزٍ متتاليَيْن. ولكن هذا كان على وشك التغيُّر؛ فوجود بترينو إلى جانب فيك يعني بالتأكيد الفوز ببطولة السوبر بول.

لكن سرعان ما تبخَّرَتْ تلك الأحلام؛ ففي ٢٥ أبريل ٢٠٠٧، نُفِّذ أمر تفتيش أدَّى إلى اكتشاف أدلة حول إقامة مباراة لمهارشة الكلاب (مباراة شجار بين الكلاب) في إحدى ملكيات فيك في مقاطعة سري الريفية بولاية فرجينيا، وهو أمر محظور قانونًا. وسرعان ما اكتُشِف أن فيك كان مسئولًا عن مشروعٍ أدَّى إلى اعتداءٍ شنيعٍ على الكلاب وتعذيبها وإعدامها؛ وسرعان ما تبع ذلك موجةُ غضبٍ من جانب نشطاء حقوق الحيوان وغضب

شعبي، واتُّهِم فيك في يوليو بارتكابِ جنايةِ إدارة مشروع قتال كلاب في أكثر من ولايةٍ، أُطلِق عليه باد نيوز كينيلز. اعترف فيك بارتكاب هذه الجريمة في ٢٤ أغسطس ٢٠٠٧، وبعد ساعات فقط أُوقِف إلى أجلٍ غير مسمًّى دون أجرٍ من قِبَل اتحاد كرة القدم الأمريكية. وفي ١٠ ديسمبر، وقبل أربع وعشرين ساعة من الرحيل الصادم لبترينو عن الفريق، حُكِم على فيك بالسجن لمدة ثلاثة وعشرين شهرًا في سجن فيدرالي. مايكل فيك، المهاجم المنقذ والضمانة الحقيقية لشهرة فريق فالكونز كفريق كرة قدم — بمعنى أن يصبح علامة تجارية مشهورة في عالم كرة القدم — قد انتهى تمامًا، وكذلك فريق أتلانتا فالكونز.

## (١) إحياء العلامة التجارية

في ذلك المساء البارد من شهر ديسمبر، في فترةٍ لا تزيد كثيرًا عن أربع وعشرين ساعة، كان فريق أتلانتا فالكونز في حالةٍ يُرثَى لها. كانت العلامة التجارية لفالكونز في أضعف حالاتها؛ يقول سميث: «حتى قبل مايكل فيك، لم تكن علامتنا التجارية قوية. كانت طريقة لعبنا لكرة القدم مناقِضةً تمامًا لما كانت قاعدة المشجعين مهتمة به. الجنوب يحب كرة القدم، لكنه يحب أيضًا كرة القدم التقليدية. تجري بالكرة، وتمرِّرها، وتلعب دور مدافع جيد. لو طلبتَ من شخصٍ تعريفَ علامتنا التجارية قبل فترة مايكل فيك، فلن يقول إنها كرة قدم جنوبية تقليدية. سيقال إن علامتنا التجارية نوعٌ مختلف من كرة القدم، وسترتبط بمواسم خاسرة. حتى مع مايكل فيك، لعبنا كرةَ قدمٍ غير تقليدية.»

كان محقًّا؛ فالعلامة التجارية لفالكونز، والأهم من ذلك، علاقتها مع قاعدة مشجعيها؛ بُنِيت على أساس ضحل من الخداع في اللعب، والمواسم الخاسرة، وسوء التخطيط فيما يخص المواهب والتدريب، وقد أدى ذلك إلى خبرة ميدانية رديئة خلال مسيرة الفريق. قبل انضمام مايكل فيك استعان الفريقُ بجيري جلانفيل كمدرِّب. كان جلانفيل غير تقليدي مثل الفريق، فكان يرتدي ملابس سوداء بالكامل، ويعتمر قبعة رعاة بقر سوداء، وألبس الفريق زيًّا أسود، كما كان يتبنَّى أسلوبًا قويًّا وفعَّالًا ومعقَّدًا يُعرَف باسم «هجوم الركض والتصويب». كان هذا الأسلوب مثيرًا للغاية. لم يمتلك الفريقُ قطُّ شخصيةَ علامةٍ تجارية من شأنها أن تجذب قاعدةً جماهيرية كبيرة على النحو المطلوب؛ لأن أتلانتا هي تاسع أكبر مدينة في الولايات المتحدة. الفترةُ التي كان فيها فالكونز أقربَ إلى تشكيلِ علاقةٍ بين العلامة التجارية والمستهلك كانت خلال بطولة

السوبر بول عام ١٩٩٨ — قبل فترة مايكل فيك — التي ابتكَرَ فيها الظهيرُ المدافع جمال أندرسون رقصةً في منطقة تصويب الأهداف من الملعب، أُطلِق عليها رقصة «ديرتي بيرد». وعلى الرغم من أنها حازت إعجاب بعض شرائح قاعدة فالكونز الجماهيرية، فإنها سرعان ما اختفت عندما تعرَّضَ أندرسون لإصابةٍ في نهاية الموسم في العام التالي، وعاد فالكونز إلى مستواه المتواضع.

كان لا بد من حدوث تغيير. كان مالك الفريق آرثر بلانك رجلَ أعمال ناجحًا، وكان عازمًا على اتباع نهجٍ عملي من شأنه أن يغيِّر مسارَ العلامة التجارية. ولكَوْن بلانك مؤسِّسًا ورئيسًا تنفيذيًّا سابقًا لهوم ديبوت، كان صاحبَ رؤية، وقد أحدث ثورةً في تجارة التجزئة لمنتجات تطوير المنازل. وكان يتعيَّن عليه الآن أن يقدِّم رؤيةً لإحياء منتج وعلامة تجارية كان واضحًا أنهما يعانيان حالةً شديدة من الركود والفوضى.

بينما بدأ بلانك عمليةَ تغييرٍ في الجانب التشغيلي لفريق فالكونز، عن طريق جلب مديرٍ عامٍّ ومدرِّبٍ جديدين، كلَّفَ جيم سميث وفريقَ التسويق لديه بإعادة بناء العلامة التجارية لفريق فالكونز. يقول سميث: «على الرغم من جميع السلبيات التي نتجت عن موقفَيْ فيك وبترينو، كان ثمة جانبٌ إيجابي واضح؛ فقد مكَّنَنا ذلك من البدء في تشكيل أساسٍ للبناء عليه؛ إذ استطعنا أن نُعِيد النظر في علامتنا التجارية، وأن نفهم أنَّ ما كنَّا نفعله في السنوات السابقة التي تزيد على أربعين عامًا لم يكن مُجدِيًا. واستطعنا من خلال ذلك البدء في إعادة تعريف «علاقتنا» بجماهيرنا.»

كانت مهمة سميث الأولى هي «تحديد» قاعدة فالكونز الجماهيرية. وحتى ذلك الوقت، لم تكن قد أُجرِيت أبحاثٌ تسويقية كافية لفهم تصوُّر الجماهير للفريق. وفقًا لسميث: «لم يكن الأمر كما لو كنا مثل كوكاكولا أو بدوايزر. كان لدينا عددٌ قليل من الموظفين وميزانيةٌ محدودة، ولم نكن نمتلك حقًّا القدرةَ على فهم مَن كان ضمن قاعدتنا الجماهيرية، فضلًا عمَّا يتوقَّعه الجمهور منَّا.» وكان هذا على وشك التغيُّر.

اجتمع سميث مع فريق التسويق وخرجوا بفرضيةٍ: «تستطيع الأنديةُ تحسينَ علاقاتها مع المشجعين دون الحاجة إلى الاعتماد على نجاحٍ دائم على أرض الملعب.» من الناحية النظرية، بَدَا هذا رائعًا؛ فلم تَعُدْ حياةُ العلامة التجارية فالكونز تتوقَّف على النتائج في أرض الملعب. صاغ سميث الأمرَ على هذا النحو: «لا تُسِيئوا فهمي؛ الأداءُ في الملعب أمرٌ مهم، ومهمتنا تكون أسهلَ بكثيرٍ عندما يكون الفريق ناجحًا. ولكننا فقط لا يمكن أن نقيِّد أنفسنا بافتراضِ أن قوة علامتنا التجارية مرهونةٌ بفوز الفريق؛ فأنديةُ

الدوري الوطني لكرة القدم الأمريكية لا يمكنها التحكُّم في مرات الفوز والخسارة، ولكنْ يمكنها أن تؤثِّر في كل التجارب الأخرى مع مشجعيها. إذا نظرتَ إلى أندية الدوري الوطني لكرة القدم الأمريكية صاحبة العلامات التجارية الوطنية القوية، فستجد هذه الأندية قد وضعَتْ تقاليدَ وهويات للفريق ينصبُّ تركيزُها على المشجعين.»

بدايةً، كان على سميث اختبار هذه الفرضية. كان ينبغي له هو وفريقه فَهْم ومعرفة مَن هم جماهير فالكونز، ولماذا كانوا يشجِّعونه. ما الذي كان قد فعله فريق فالكونز لجذْبِ هذه الجماهير؟ والأهم من ذلك، ما الذي يتعيَّن عليهم فعله لتعزيز هذه العلاقة وضمِّ المزيد من المشجعين إليها؟

في الوقت نفسه تقريبًا، كان الدوري الوطني لكرة القدم الأمريكية يطوِّر نظامَ تتبُّعٍ شاملًا لتحقيق فهمٍ أفضل لقاعدة مشجعيه، وقياس ردود أفعال المشجعين حيال تجربة يوم المباراة؛ فكان في حاجةٍ إلى «عينةٍ» من أجل الدراسة، وكان فريق فالكونز أحد الفريقين اللذين تقدَّمَا للاشتراك.

## (١-١) مشجِّع فريق فالكونز

عندما جُمِعَت معلومات الدراسة مع البيانات الداخلية لحاملي تذاكر فالكونز، كُشِف النقاب عن بعض الديناميات المثيرة للاهتمام. بدايةً، اكتشف الفريق أن قاعدة فالكونز الجماهيرية كانت متنوِّعةً للغاية (انظر الجدول ٨-١).

على المستوى الديموجرافي، كانت القاعدة الجماهيرية متنوعة للغاية. شكلت النساء ٤٥ بالمائة من القاعدة الجماهيرية، وكانت هناك نسبة كبيرة من الأمريكيين ذوي الأصول الأفريقية، وكان النطاق العمري كبيرًا. في الواقع، لم يكن يوجد نوع واحد من المشجعين الرئيسيين يمكن أن تركِّز عليه علامةُ فالكونز التجارية تركيزًا مكثفًا. كيف يمكنهم إعادة تنشيط العلامة التجارية للدخول في علاقةٍ مع مثل هذه المجموعة المتنوعة من الأفراد؟

تمثَّلَتِ المشكلة التالية في سوق أتلانتا ككلٍّ؛ فكانت سوقًا ضعيفة لكرة القدم للمحترفين وفْقَ عددٍ من المقاييس. تأمَّلْ نِسَبَ مشاهدة التليفزيون، التي هي مسئولة عن أكثر من نصف عائدات الفريق؛ فمع عدم وجود مايكل فيك في موسم ٢٠٠٧، حلَّ فريق أتلانتا في المرتبة التاسعة والعشرين من بين اثنين وثلاثين فريقًا في الدوري الوطني لكرة القدم الأمريكية، فيما يتعلَّق بمشاهدة دوري كرة القدم الأمريكية في التليفزيون.

فالخسارةُ على مدار مواسم أربعة عقود، وإيقافُ فيك عن اللعب، وضعفُ الفريق العام؛ كل هذه الأمور تسبَّبَتْ في تراجُع اهتمام القاعدة الجماهيرية.

جدول ٨-١: السمات الديموجرافية لجماهير فريق فالكونز (المصادر: الاستطلاع الرياضي لعام ٢٠٠٨–٢٠١٠ لتي إن إس/إي إس بي إن، والتقرير السوقي لأتلانتا فالكونز، والبيانات الداخلية لفالكونز).

| | جماهير فالكونز (في أتلانتا) (٪) |
|---|---|
| ذكور | ٥٥ |
| إناث | ٤٥ |
| أعمار تتراوح بين ٢٥–٥٤ | ٥٦ |
| الدخل السنوي > ٧٥٠٠٠ دولار | ٤٧ |
| امتلاك منزل خاص | ٧٩ |
| قوقازيون | ٦٦ |
| أمريكيون ذوو أصول أفريقية | ٣٠ |

لم تُشِر بياناتُ مقارَنةِ القاعدةِ الجماهيرية لأتلانتا مع القاعدة الجماهيرية الكلية في الولايات المتحدة إلى نتائج جيدة أيضًا؛ فبناءً على الإجابات عن أسئلة محدَّدة، صُنِّف المشجِّعون إلى متحمِّسين (مهتمين للغاية بالدوري الوطني لكرة القدم الأمريكية)، وعاديين (مهتمين إلى حدٍّ ما)، ومشجِّعين على نحوٍ عارض/غير مشجِّعين (مهتمين قليلًا/غير مهتمين على الإطلاق)؛ انظر الجدول ٨-٢.

جدول ٨-٢: مستوى اهتمام مشجعي كرة القدم: أتلانتا مقارَنةً بالمستوى الوطني (المصادر: الاستطلاع الرياضي لعام ٢٠٠٨–٢٠١٠ لتي إن إس/إي إس بي إن، وتقرير التسويق لأتلانتا فالكونز، والبيانات الداخلية لفالكونز).

| | سكان الولايات المتحدة (٪) | سوق أتلانتا (٪) |
|---|---|---|
| متحمسون | ٣٤ | ٢٨ |

| | سكان الولايات المتحدة (٪) | سوق أتلانتا (٪) |
|---|---|---|
| عاديون | ٢٣ | ٣٢ |
| مشجعون عارضون/غير مشجعين | ٤٣ | ٤٠ |

كانت القاعدة الجماهيرية لفالكونز بالتأكيد تتضمَّن عددًا أكبر من المشجعين «العاديين»، مقارَنةً بالقاعدة الجماهيرية الأمريكية الكلية للدوري الوطني لكرة القدم الأمريكية؛ وهذا فسَّرَ بوضوحٍ سببَ انصراف المشجعين عن الفريق بأعداد كبيرة في أعقاب فضيحة فيك. فلم تكن العلامة التجارية فالكونز رسَّخَتْ علاقةً قوية بما فيه الكفاية مع قاعدة مستهلكيها للاحتفاظ بالمشجعين في الأوقات الصعبة. كان السؤال: لماذا؟ بالتأكيد ساعَدَ تاريخُ مواسم الهزيمة في ذلك. ولكنْ هل توجد عوامل أخرى تؤثِّر على حماس الجماهير كانت سببًا في هذا؟ كشفَتِ البياناتُ بعضَ الأسباب المثيرة للاهتمام. في نظام تتبُّع المشجعين نفسه برعاية الدوري الوطني لكرة القدم الأمريكية، طُلِب من المشجعين تحديد الرياضة التي يفضِّلون مشاهدتها (الجدول ٨-٣).

ما أصبح واضحًا هو أن كرة القدم الجامعية — وليس كرة القدم على المستوى الاحترافي — هي التي هيمنت على سوق أتلانتا. في الواقع، نسبة الأتلانتيين الذين أشاروا إلى أن كرة القدم الجامعية هي رياضتهم المفضَّلة؛ تجاوزَتِ المتوسطَ الوطني بمقدارٍ يزيد على الضعف. مع وجود قوتين ثابتتين في عالم كرة القدم الجامعية، هما معهد جورجيا للتكنولوجيا (وسط مدينة أتلانتا) وجامعة جورجيا (على بُعْد سبعين ميلًا وتقع في أثينا)، بالإضافة إلى سبعة برامج رئيسية أخرى لكرة القدم الجامعية على مسافة تقطعها السيارة في أربع ساعات؛ فإن كرة القدم الجامعية تتفوَّق على الدوري الوطني لكرة القدم الأمريكية. ولأن أتلانتا كانت واقعةً في قلب الدوري الجامعي لتجمُّع الساحل الأطلسي، والدوري الجامعي لتجمُّع الجنوب الأمريكي؛ كانت المدينةُ قِبلَةَ كرة القدم الجامعية، وكان مشجِّعو كرة القدم في أتلانتا يقضون يومَ السبت في مشاهَدة مباريات كرة القدم الجامعية، إما في الاستاد وإما على شاشة التليفزيون؛ وهذا أعطاهم فرصةً للقيام بالمشاوير، وقضاء بعض الوقت مع الأسرة، وتخصيص وقت للأنشطة الترفيهية. فإذا كان حدَثَ أنِ اضطُروا لعدم مشاهدة إحدى المباريات من أجل القيام بأنشطة

أخرى، فلن تكون هذه المباراة هي مباراة جورجيا وفلوريدا، بل ستكون مباراة فريق فالكونز.

جدول ٨-٣: الرياضات الخمس الأولى: أتلانتا مقارَنةً بالمستوى الوطني (المصادر: الاستطلاع الرياضي لعام ٢٠٠٨–٢٠١٠ لتي إن إس/إي إس بي إن، والتقرير السوقي لأتلانتا فالكونز، والبيانات الداخلية لفالكونز).

| | سكان الولايات المتحدة (٪) | سوق أتلانتا (٪) |
|---|---|---|
| الدوري الوطني لكرة القدم الأمريكية | ٢٣ | ١٧ |
| دوري البيسبول الأمريكي للمحترفين | ١١ | ١١ |
| دوري كرة القدم الجامعي | ١٠ | ٢١ |
| الدوري الأمريكي لكرة السلة للمحترفين | ٧ | ٣ |
| دوري كرة السلة الجامعي | ٤ | لا يوجد |
| سباقات سيارات ناسكار | لا يوجد | ٣ |

علاوةً على ذلك، كانت مدينة أتلانتا جاذبةً للغرباء الذين كانوا يَفِدون إليها بولاءاتهم الخاصة لِفرَقهم من أجل العيش فيها. فلِكَوْنِها عاصمةً «للجنوب الجديد»، نَمَا عددُ سكان أتلانتا على نحوٍ كبير، من ٢٫٣ مليون نسمة في عام ١٩٨١ إلى ٥٫٥ ملايين نسمة عندما دخل مايكل فيك السجن الفيدرالي. و٤٠ بالمائة فقط ممَّنْ يعيشون في منطقة أتلانتا الحضرية وُلِدوا في جورجيا، وكان هذا أقلَّ عددِ سكانٍ أصليين في أي منطقة حضرية بين أكبر عشرين منطقة حضرية؛ فقد كانت المدن الأخرى تمتلك عددًا كبيرًا من السكان الذين عاشوا حياتهم كلها في الموقع نفسه؛ كانت أتلانتا حالةً شاذة. في الواقع، بالنسبة إلى كثير من مشجعي كرة القدم الأمريكية الذين عاشوا في أتلانتا، كان فريق فالكونز هو الفريق الثاني المفضَّل لديهم، باعتباره فريقَ مدينتهم؛ وذلك أمرٌ يصعب تغييره.

كان التحدي الآخر الذي واجهه فالكونز هو العدد الكبير من الخيارات المتاحة أمام الأموال التي تُنفَق على الترفيه في سوق أتلانتا؛ فكانت للمدينة علامةٌ تجارية رياضية في كل دوري، وهيمنت كرة القدم الجامعية، وضارعَتِ الحفلاتُ الموسيقية وعروض برودواي مثيلاتِها في أي مدينة أخرى تقريبًا. وإضافةً إلى ذلك، شجَّعَ الطقس المعتدل

على ممارسة كثيرٍ من الأنشطة الخارجية، مثل الجولف والتنس وركوب الزوارق ونزهات المشي لمسافات طويلة في جبال شمال جورجيا والحدائق الترفيهية.

بينما كان الفريق يصارع تحديات جذب الجماهير، واجَهَ أيضًا معضلةً أكبر: ماذا «كانت» العلامة التجارية لفالكونز؟ أشار البحث إلى أن فريق فالكونز يملك بالفعل «هذا الشيء الواحد»؛ لم يكن سوى شيء لم تَعُدْ لديهم رغبةٌ أو حاجةٌ إلى امتلاكه بعد الآن. عندما أُجرِي استبيانٌ على مشجعي أتلانتا فالكونز وسُئِلوا عن أول كلمة تتبادر إلى أذهانهم عند التفكير في أتلانتا فالكونز، أجابت الغالبية العظمى من المشجعين: «مايكل فيك.» وثاني أكثر كلمة شيوعًا كانت «ديرتي بيرد»، ذاك الاسم القديم الذي اقترن بالفريق واكتسبه من المرة الواحدة التي شارَكَ فيها في مباراة سوبر بول قبل عشر سنوات. ولم يُسجَّل شيءٌ آخر. في الواقع، اختُزِلت العلامة التجارية فالكونز في رجلٍ اعترَفَ بتورُّطه في قتل الكلاب، وفي رقصة احتفالية بعد تسجيله هدفًا بلغ عمرها عشر سنوات.

هذا هو ما واجَهَه فريق تسويق أتلانتا فالكونز في ديسمبر ٢٠٠٧. تعرَّضت الجماهير للخيانة، وبدأ الموسم الثاني والأربعين وانتهى دون مواسم فوز متتالية، وكان فريق التسويق يحاول إثبات أنه يستطيع تطوير علامة تجارية دون ضمانات بأن الفريق الذي يسوِّق له سيفوز على الدوام. ولكنهم كانوا على قناعة بأنهم قادرون على تحقيق النجاح؛ فما السبب؟ كانوا يشعرون بطمأنينة من جرَّاء معلومةٍ واحدة من معلومات البحث السوقي لفريق الدوري الوطني لكرة القدم الأمريكية، الذي حدَّدَ فريق كرة القدم الأمريكي الأكثر شعبيةً في الولايات المتحدة. لم يكن فريق كرة القدم الأمريكي الأكثر شعبيةً فحسب، ولكنه كان أكثر علامة تجارية رياضية شعبية في البلاد، ووفقَ تقديرات مجلة فوربس، قُدِّرت قيمة الفريق بأكثر من ١٫٦٥ مليار دولار.[3] ومع ذلك، منذ عام ١٩٩٦، لم يَفُزِ الفريق في مباريات النهائيات إلا بمباراة «واحدة». في المقابل، فاز فالكونز بأربع مباريات في النهائيات منذ عام ١٩٩٦، وشارَكَ في مباراة سوبر بول ومباراتين لنهائي دوري كرة القدم الأمريكية.

كان دالاس كاوبويز هو الفريق الأكثر شعبيةً والأعلى قيمةً في الدوري الوطني لكرة القدم الأمريكية. وكان لفريق كاوبويز تاريخ؛ خمسة ألقاب سوبر بول، لكنه لم يحقق شيئًا يُذكَر على أرض الملعب منذ فوزه في سوبر بول على بيتسبرج ستيلرز في عام ١٩٩٥. كان الفارق أن فريق كاوبويز قد بنى علامة تجارية؛ فكان لديه علاقة

قوية مع قاعدته الجماهيرية، بُنِيت على تقاليد طويلة الأمد تعود إلى نشأة الفريق في ستينيات القرن العشرين. على الرغم من أن بعض أسس العلامة التجارية قد بناها نجاح النادي في سبعينيات القرن العشرين وصولًا إلى عام ١٩٩٥، فإن كثيرًا منها قد بُنِي خارج الملعب؛ فالتجربةُ الفريدة من نوعها لملعب تكساس — الذي أصبح الآن استاد كاوبويز — بسقفه المتحرك، ومشجعاتُ دالاس كاوبويز، ودائرةُ الشرف لدالاس كاوبويز، والمنافَساتُ الناشئة مع فِرَق الدوري واشنطن ريدسكينز وفيلادلفيا إيجلز ونيويورك جيانتس، وشعارُ كاوبويز الكلاسيكي الأحادي النجمة؛ كلُّها أمورٌ خلقَتْ علامةً تجارية لها قيمتها بعيدًا عن نطاق الملعب. كانت العلاقة بين كاوبويز ومشجعيه قويةً للغاية، لدرجة أنه «مهما فعل الفريق على أرض الملعب، فإنه سيظل أكثر العلامات التجارية شعبيةً؛ ومن ثَمَّ، أكثر امتيازات العلامات التجارية قيمةً في جميع الألعاب الرياضية.»

## (١-٢) إعادة بناء العلامة التجارية

بدأ فريق تسويق فالكونز استكشاف ما ينبغي أن تكون عليه العلامة التجارية فالكونز، وكان الهدف بسيطًا: كان ينبغي لفالكونز زيادة عدد الجماهير «المتحمسين»، بالسحب من العدد الأكبر للمشجعين «العاديين». كان عليه خلق أو تأسيس علاقة أوثق مع القاعدة الجماهيرية، وكان ينبغي أن تكون العلاقة علاقةً يهتم فيها الجماهيرُ فعلًا بالفريق ولاعبيه ومستقبله. وفيما يتعلق بالخيارات التي لا تُعَدُّ ولا تُحصَى في مجال الرياضة والترفيه في أتلانتا، فإنهم لن يتقبَّلوا الفريقَ دون تفكيرٍ فحسب، ولكن سوف «يختارون» طواعيةً أيضًا أن يكونوا جزءًا من أسرة فالكونز.

لإحداث هذا التغيير، تعيَّنَ على فالكونز تحديد ما تمثِّله علامة الفريق التجارية، والتأكُّد من توصيل ذلك على نحوٍ صحيح ومتَّسق في كل مرة «تتحدث» فيها العلامة التجارية إلى قاعدة مشجعيها. كلُّ شيء سيتواصل، وكلُّ تواصُلٍ سيكون متسقًا مع غيره. ما الذي تعيَّن على فالكونز القيام به أيضًا لإثارة المزيد من الحماس؟ كان يجب على جيم سميث وفريقه تحديد الكيفية التي يتميَّز فالكونز بها، ليس مقارَنةً بفرق كرة القدم الأخرى فحسب، ولكن أيضًا بجميع الخيارات الرياضية والترفيهية الأخرى التي تلوح للمستهلك في أتلانتا.

أجرى فريق تسويق فالكونز تحليلًا لأبحاث المشجعين، وتحدث مع اللاعبين والإدارة، وأجرى جلساتِ عصفٍ ذهنيٍّ داخليةً لنقل القِيَم الست التالية التي تمثِّل فترةَ ما بعد

كارثة مايكل فيك/بوبي بترينو. من شأن هذه القِيَم أن تحدِّد هوِيَّة فريق فالكونز، وستكون بمنزلة أساس للعلامة التجارية. في الواقع، هذه القِيَم الست ستكون بمنزلة أساسٍ لإحداث نقلةٍ نوعيةٍ للفريق.

**الوحدة:** معًا كفريق واحد، كوحدة واحدة ذات هدف واحد، يمكننا تحقيق أي شيء نحلم به. نحن نبني الوحدةَ والتماسُكَ، جامِعِين الناس معًا للاصطفاف خلف نادينا.

لن يظل فالكونز رابطًا علامتَه التجارية بلاعب واحد؛ بل سيركِّز فريق فالكونز — سواء أكان في أدائه في الملعب أم في علاقته بالمشجعين خارج الملعب — على الفريق وليس على فرد واحد، وستكون السماتُ العاطفية الثابتة للوحدة والتماسك والعمل الجماعي جزءًا لا يتجزَّأ من العلامة التجارية لفالكونز.

**القوة:** نحن أقوى، ولدينا رغبة أكبر، ولا يستطيع أحد إيقافنا. نحن نمثِّل قوةً كبيرة في دوري كرة القدم الأمريكية.

كانت القوة محورَ كرة القدم في الجنوب وأساسًا للنجاح. كان الجهاز الفني للفريق يعمل على تشكيل فريقٍ سيطبق هجومًا متحفظًا مبنيًّا على الجري بسرعة والتمريرات القصيرة والدفاع القوي، بدلًا من فريقٍ ذي نسبةِ تهديفٍ عالية يعتمد على الألعاب والتمريرات الخادعة. إن فكرةَ القوة مناسِبةٌ تمامًا كفكرة أساسية لعلامة تجارية داخل الملعب وخارجه.

**الشباب:** نحن شباب متحمِّس، ونضيف طريقةَ تفكيرٍ جديدةً وديناميكيةً لكلِّ شيء نفعله.

سيضم فريق فالكونز على أرضية الملعب العديد من اللاعبين الشباب المتوقَّع نجاحهم، مثل الظهير الربعي مات راين ومتلقي التمريرات الطويلة رودي وايت، وسوف يستمر في جلب المواهب الشابة الجديدة. ولكن هذه القيمة سوف تتجاوز اللاعبين؛ ففالكونز كمنظمة سيكون مجدِّدًا ومختلِفًا في كيفية إدارة علاقاته بالمشجِّعين، متخطيًا ما هو نموذجي ومتجاوزًا كلَّ التوقُّعات.

**النزاهة:** سوف نسلك الطريق القويم، وسوف نعمل بجد. نحن نعلم أنه لا توجد طرقٌ مختصرة لتحقيق النجاح، وسوف نعمل طبقًا لأعلى المعايير في الدوري الوطني لكرة القدم الأمريكية.

نظرًا إلى مشكلات فيك، لم يكن هناك بدٌّ من هذا. كان يجب على فالكونز التأكد من أنه يبني صورةً لفريقٍ ذي شرف وأخلاق ونزاهة داخل الملعب وخارجه؛ فلا يمكن الاستهانة بالضرر الذي أوقَعَه حادثُ فيك على المنظومة بأكملها. يحتاج فريق فالكونز إلى الإفراطِ في تقديم هذه القيمة، وإقناعِ قاعدته الجماهيرية بأن حادثَ فيك لا يعكس قِيَمَ الفريق.

**المجتمع:** في كل مرة نرتدي فيها قميص فالكونز، نلعب لهدفٍ يتجاوز أهدافنا الذاتية بكثير. سوف نستمِدُّ قوتنا من المجتمع الذي نخدمه، وسنَهَب كلَّ ما لدينا لهذا المجتمع في سبيل جعله أكثر قوةً.

لجذب جمهور أتلانتا بعيدًا عن الانتصارات والهزائم، ينبغي أن يلعب فريق فالكونز دورًا مهمًّا في المجتمع. ستمثِّل الزياراتُ والمخيمات ولقاءات التعارُف التي تُعقَد مع المشجعين والعيادات دفعةً كبيرة للخطة التسويقية لفالكونز. سيؤسِّس فالكونز علاقةً مستمرة تتجاوز المباريات التي تُقام بعد ظهيرة أيام الآحاد. كان من الضروري أن يُنظَر للفريق باعتباره مفيدًا للمجتمع.

**الجنوب الحديث:** نحن الجيل الجديد. نحن الطاقة الجديدة. نحن فخورون بأصولنا.

كان فريق فالكونز في طريقه للإقرار بأصوله الجنوبية على نحوٍ فريد من نوعه يمثِّل بحقٍّ الجنوبَ الجديد. كانت أتلانتا عاصمةَ الجنوب الحديث — محمومة ودولية وتقدُّمية ومستوعبة للجميع — وفالكونز سيكون بالمثل فريقًا لكل سكان أتلانتا. وحتى لو كان المشجِّع من بيتسبرج أو ميامي أو شيكاجو، فإن فالكونز سيُنشِئ علامةً تجارية سيكون العديد من المنتقلين للمدينة قادرين على الارتباط بها. سيطوِّر فالكونز علاقةً مع الجماهير من خلال الاحتفاء بالمدينة التي يفخرون بتمثيلها.

أخذ فريق التسويق هذه القِيَم الرئيسية وابتكَرَ «شعارَ العلامة التجارية فالكونز». أُوجِز هذا الشعار في بضع عبارات قصيرة. «كلُّ شيء» سيُقدَّم للجماهير في سياق علاقتهم بفريق فالكونز سينبع من جوهر العلامة التجارية هذا. فسوف يهيمن على الإعلانات والترويج والموقع الإلكتروني؛ كلُّ نقطةِ تواصُلٍ مع المستهلك.

«فريق أتلانتا فالكونز»:

**جدير بالثقة:** استنادًا إلى تاريخٍ ثريٍّ وجذورٍ متأصِّلة في أتلانتا، نحن الفريق رقم واحد في الجنوب.

**جذَّاب:** نحن نجذب ونوحِّد المجموعةَ الأكثر تنوُّعًا من المشجعين.

**محفِّز:** نحن نزيد من درجة استمتاعك؛ فكلُّ تجربة مع أتلانتا فالكونز مثيرةٌ.

## (١-٣) إحداث تحوُّل نوعي

إن هدف فالكونز في نهاية المطاف سيكون سماع أحد المشجعين — عندما يُطلَب منه وصف أتلانتا فالكونز — يقول: «أتلانتا فالكونز يرفع معنوياتي!» وسيوصل فالكونز هذه الفكرة الأساسية عبر كل نقطة تواصُل مع المشجعين. فمن الظهور بمظهرٍ جديدٍ أمام المشجعين العاديين، إلى الحوار المتواصِل مع جماهيره المتحمسة التي تشجِّعه منذ فترة طويلة؛ سينقل فريق فالكونز هذه القِيَم الأساسية. يقول سميث: «لم نكن في طريقنا إلى تشكيل حملة، بل إحداث تحوُّل نوعي. كانت هذه هي الطريقة الوحيدة التي يمكن من خلالها النهوض من إحباطات الماضي.» سوف تصبح شخصيةَ الفريق الجديدةَ. لا وجود لجيري جلانفيل أو مايكل فيك. كان فالكونز يبتعد عن ماضيه الذي كان قائمًا على الخداع.

إن توصيلَ الرسالة الصحيحة إلى القاعدة الجماهيرية المتشككة أمرٌ حاسم؛ فبعد العديد من المحاولات، توصَّلَ الفريق إلى شعارٍ كان فعَّالًا على عدة مستويات: «أتلانتا فالكونز — انهضْ». كان موجَزًا وبليغًا وينقل معنًى كبيرًا. لقد تعاطى مع التحديات الأخيرة لفالكونز، ومع ذلك قدَّمَ صورةَ طائرٍ آخَر — طائر العنقاء — ينهض من الرماد ويصبح طائرًا كاملًا مرةً أخرى.

لنَقْل الرسالة الجديدة، احتاج فريق فالكونز متحدِّثًا باسمه متحمِّسًا وبمقدوره حشد الجماهير، ويمكن أيضًا النظر إليه باعتباره ممثِّلًا للفريق جديرًا بالثقة. ومثلما

وجدت سمارت ووتر في جنيفر أنيستون متحدِّثة باسمها تمثِّل بدقة شخصيةَ العلامة التجارية، احتاج فريق فالكونز شخصًا لتجسيد علامة فالكونز التجارية المُعاد تصميمها. خلال أبحاثهم، اكتشف الفريق شخصًا تربطه علاقات بأتلانتا، والتحق بكلية مورهاوس المجاورة، وروَّجَ للعلامة التجارية في ملعب الفريق السابق؛ استاد فولتون كاونتي. من الأمور الجيدة أنه كان الممثِّل الأعلى أجرًا في هوليوود في ذلك الوقت. وبعد عدة محاولات لإقناع صمويل جاكسون من قِبَل سميث وفريقه، وافَقَ على أن يصبح واجهةَ حملة فالكون؛ «انهضْ».

تمتلك الآن العلامة التجارية المعاد تصميمها فالكونز فرصةً لإعادة تقديم الفريق لقاعدة جماهيرية في حاجةٍ ماسة إلى بعض الأخبار الإيجابية. قدَّمَتِ الحملةُ الدعائية مَشاهِدَ لفريقِ فالكونز وهم يؤدُّون لعبات رئيسية، ولحشدٍ من الجماهير يهتف في قبة جورجيا، وجاكسون مرتديًا بدلة سوداء وربطة عنق حمراء زاهية، وجوقة متعددة الثقافات ترتدي رداءً أحمر اللون تغنِّي في الخلفية. كان الإعلان مُلهِمًا ويدعو للتفاؤل، وقدَّمَ نسخةً حديثة من عِظَة يوم الأحد التقليدية، مع وجودِ الجوقة في الخلفية وتشبُّهِ جاكسون بقسٍّ من الزمن القديم. يقول سميث: «ستصبح الحملة بمثابة دعوةٍ تحفيزية للمدينة والمجتمع وفي الملعب.»[4] ليس المثير للاهتمام هو ما يظهر في الإعلانات فحسب، ولكن أيضًا ما لا يظهر فيها. بدايةً، لا توجد أي إشارة للاعب معين؛ فعلى الرغم من أن الصور كانت تُظهِر الظهير الربعي الحالي مات راين وآخَرين، فإنه لم يُذكَر أحد بالاسم. في الواقع، خلال الإعلان بأكمله الذي بلغت مدته دقيقة واحدة، ظهر لاعبو الفريق في أرض الملعب لمدةٍ لم تتجاوز عشرين ثانية. قد يقول أحدهم إنه تم عرض المشجعين الذي يهتفون تحت القبة، والتجربة نفسها، بقدر ما عُرِض اللاعبون في أرض الملعب. كانت هذه الحملة الإعلانية تتضمَّن لاعبين وحركةً، ولكن كل ذلك عُرِض «في الخلفية»؛ ففريق فالكونز لا بد أن يكون أكبر ممَّا كان يجري على أرض الملعب. لا يوجد أي نقاش حول انتصارات أو هزائم، ولكن بدلًا من ذلك ثمة رسالةٌ مُلهِمة تخاطِب عواطفَ كلِّ مشجِّع من مشجِّعي الفريق.

حقَّقت الحملة الدعائية بالضبط ما كان يأمل جيم سميث أن تحقِّقه؛ فبدأت التحكُّمَ فيما لا يمكن التحكُّم فيه. يقول سميث: «دلَّتْ هذه الحملة فعليًّا على أننا أصبحنا شيئًا جديدًا ومختلفًا. لقد نهضنا — إذا صحَّ التعبير — من حيث كنَّا، من تلك الفترة البغيضة، وأصبحنا في مكان جديد. حدث تجديد ملموس في فريق فالكونز، وفي أسلوب الإدارة، وقد جعَلَنا ذلك نشعر بالتفاؤل.»

وبدأت حركة التغيير. في كل مرة يتفاعل فيها الفريق مع قاعدة جماهيره، كانت الحملة جزءًا محوريًّا في المحادثة. في الواقع، في كل مرة تواصَلَتْ فيها العلامةُ التجارية فالكونز مع المستهلكين، كان الهدف هو الاتساق في الرسالة. لم تكن مقتصرةً على فترة ما بعد ظهيرة أيام الآحاد في الاستاد أو على شاشة التليفزيون، ولكن كانت تستهدف نموَّ العلاقة مع الجماهير باستمرارٍ. طُوِّر الموقع الإلكتروني ليشمل مجموعةً من مقاطع الفيديو التي تضمُّ لاعبي فالكونز والمدرِّبين والإدارة منخرطين في مجموعةٍ متنوعةٍ من الأنشطة، التي تسمح للجماهير بالتعرُّف على الفريق بعيدًا عن مباراة الثلاث ساعات التي تقام أيام الآحاد.

بطبيعة الحال، كان منتج الفريق هو تلك المباراة التي تستغرق ثلاث ساعات، وكان يتعيَّن أن تحقِّق التجربةُ الترفيهية في الملعب هدفَها. أدخَلَ سميث وفريقُه تغييراتٍ جذريةً فيما كان قد اختُزِل نسبيًّا إلى تجربة جامدة مصاحِبة للمباراة. لم يكن ذلك مهمةً سهلةً؛ بدايةً، ركَّزَ الفريق على البيئة المحيطة. كان يجب تغيير شاشة العرض؛ إذ كان فريقُ فالكونز يمتلك أصغرَ شاشةِ عرضٍ في الدوري الوطني لكرة القدم الأمريكية. أرادت الجماهير تحسيناتٍ بصريةً في التجربة المصاحِبة للمباراة، مثل شاشات العرض الضخمة وآلية إعادة عرض بعض اللقطات، ولم يكن فريقُ فالكونز يتيح هذه التجربة؛ لذلك بذَلَ فريق التسويق جهودًا كبيرة لتصميم بعض أكبر شاشات العرض في أي ملعبٍ من ملاعب كرة القدم الأمريكية. أصبح تزويد الملعب بشاشات عرض ضخمة هدفًا رئيسيًّا من أجل تعزيز التجربة المصاحبة للمباراة. ليس من المستغرب أن إعلان جاكسون «انهض» عُرِض في بداية المباراة وأثناء المراحل الرئيسية فيها لحشد الجماهير من أجل «النهوض» وتشجيع الفريق. وشملتْ تجربةُ الملعبِ أيضًا ألعابًا نارية ورقصًا وترفيهًا — لجذب مختلف شرائح التركيبة السكانية — ترتبط جميعها بفكرة «انهض».

في نهاية المطاف، تخطَّتْ حملة «انهضْ» فريقَ أتلانتا فالكونز؛ فقد أصبحت في نهاية المطاف حركةً، وأصبحت جزءًا من المجتمع. بدأت حملة «انهضْ» في تمثيل مدينة أتلانتا ككلٍّ؛ فأصبحت مصدرًا للفخر المجتمعي والعمل التطوُّعي أيضًا؛ على سبيل المثال: أُنشِئ موقع للعمل التطوعي المجتمعي، www.riseupatlanta.com، يسمح للمشجعين بالانضمام إلى أتلانتا فالكونز للإسهام في تطوير أوضاع مدينة أتلانتا؛ من خلال حدث تطوُّعي واحد، في يوم واحد، لمدة ساعة واحدة، من وقت لآخَر.

محليًّا، كان لهذا تأثير، وقد أثبتَتْ أبحاثُ الجماهير ذلك. يبيِّن الشكل ٨-١ سحابةَ الكلمات التي تصوِّر سمعةَ الفريق على المستوى الوطني. ويشير حجم الكلمة إلى العدد النسبي لمرات ذِكْرها عندما يُطلَب من المستهلكين وَصْف العلامة التجارية فالكونز. على الصعيد الوطني، سترى أن Michael Vick (مايكل فيك) كان لا يزال مرتبطًا ارتباطًا وثيقًا بالفريق، مع حلول رقصة Dirty Birds (ديرتي بيرد) في المرتبة الثانية. والآن قارِنْ ذلك مع الشكل ٨-٢، وهو سحابة كلمات لتصوُّرات الجماهير بشأن العلامة التجارية في سوق أتلانتا خلال عامٍ واحدٍ من انطلاقِ حملة «انهضْ» (٢٠٠٩). تتضمَّن الكلماتُ الكبيرة في سحابة كلمات أتلانتا كلماتٍ مثل: team (بمعنى فريق)، وcommitment (بمعنى التزام)، وexciting (بمعنى إثارة)، وcommunity (بمعنى مجتمع)، بالإضافة إلى مالك الفريق الشهير Arthur Blank (آرثر بلانك).




شكل ٨-١: تصوُّرات جماهير فالكونز على المستوى الوطني (٢٠٠٩).

هل بُعِثت العلامة التجارية من جديد تمامًا؟ بالطبع لا، فما زالت هناك كلمات (مثل: inconsistent (بمعنى عدم اتساق)) سيستغرق تغييرها وقتًا. ولكنْ أَحَبَّ جيم سميث وفريقُه ما كانوا يرونه. كانت الأرقام آخِذةً في التحسُّن؛ فقد انتقل فريق فالكونز من المرتبة التاسعة والعشرين إلى المرتبة الثانية والعشرين فيما يتصل بالتزام الجماهير، من بين اثنين وثلاثين فريقًا. وتحسَّنَ الفريق بأن أصبح في المرتبة العشرين بين فِرَق كرة




شكل ٨-٢: تصوُّرات جماهير فالكونز على مستوى أتلانتا (٢٠٠٩).

القدم المفضَّلة في أمريكا، وتحوَّلَتْ نسبةٌ خمسة بالمائة إضافية من الجماهير «العاديين» إلى جماهير «متحمِّسين». لم يتحقَّق ذلك بين عشية وضحاها؛ فعندما تمرُّ العلامات التجارية بأزمة في علاقتها مع المستهلكين، فإن إعادة بناء تلك العلاقة تستغرق وقتًا أطول بكثيرٍ من هدمها، إلا أن فريق التسويق شهد تحسُّنًا؛ كان الزخم موجودًا، وجاءت مساعدةٌ إضافية لذلك عن طريق اتفاقية بين فالكونز ومدينة أتلانتا لبناء استاد فالكونز الجديد. سيصبح سميث وفريقه الآن قادرين على التأثير في تجربة الجمهور تأثيرًا مباشِرًا من خلال إسهاماتهم في تصميم الاستاد الجديد وسماته.

## (٢) إدارة الأزمة

ما الذي يمكن أن نستخلصه من قصة أتلانتا فالكونز؟ تبيِّن القصة أن بناء علاقات بين العلامة التجارية والمستهلك ليس أمرًا سهلًا؛ فهذا يستغرق وقتًا، ويتطلَّب صبرًا، ويمكن أن ينهار كلُّ هذا الجهد المبذول من جرَّاء أزمة واحدة. فما هي الطريقة التي ينبغي أن يتبعها المسوِّقون في مواجَهة أزمة العلامة التجارية؟

- «سَلْ نفسك: هل هناك مشكلةٌ حقًّا؟» لتزامُن الأحداث التي ضربت فريق فالكونز، كان من السهل نسبيًّا تقرير أنه توجد مشكلة. ولكن أزمات العلامة التجارية نادرًا ما تكون بهذا الوضوح. والحكم أمرٌ بالغ الأهمية في تحديد هل كانت المشكلة موجودةً فعلًا أم لا؛ فآخِرُ شيء يريده المسوِّق هو إطلاق

صافرات الإنذار واستثمار الوقت والموارد في مشكلةٍ غير موجودة. في كوكاكولا، كنَّا نستخدم قاعدةَ المصادر الثلاثة: فإذا سمعنا شكوى من ثلاثة مصادر مختلفة حول مشكلة محتملة، أخذنا الأمر على محمل الجد. ينبغي للمسوِّقين تحديد قاعدة العمل قبل الأزمة، وأن يكونوا قادرين على الحكم بثقةٍ وبحسْمٍ هل كانت المشكلة كبيرة بما يستدعي معالجتها أم لا.

- «ضَعْ خطةَ عملٍ»: بمجرد تحديد المشكلة، طوَّرَ جيم سميث وفريقُ تسويق فالكونز عمليةً لتصحيح علاقة المستهلك بالعلامة التجارية. تشمل هذه العمليةُ استيعابَ الوضع، وطلبَ مساعدةٍ خارجية (الدوري الوطني لكرة القدم الأمريكية)، وإجراءَ أبحاث لفهم حجم المشكلة، واستخدامَ أفكارٍ من تلك الأبحاث لصياغة خارطة طريق شاملة لبثِّ الروح من جديدٍ في العلامة التجارية.

وفقًا للموقف، يمكن أن تتراوح خططُ العمل بين مجردِ مراقَبة الوضع وسحْبٍ أو تغييرٍ كامل للمُنتَج. ولكن تتضمن أي خطة بطبيعتها «عملًا»؛ فبمجرد اكتشاف المشكلة، يجب أن يكون المسوِّق مُبادِرًا في تشكيل فريقٍ يكون مسئولًا عن تحديدِ العواقب المحتملة، ونتائجِ مختلف خيارات حل الأزمة. وعلى غرار طريقة تعامُل فالكونز مع أزمة فيك/بترينو، سوف تضع خطةُ العمل الفعَّالة أهدافًا يتعيَّن الوفاء بها، وتحدِّد استراتيجيات لتحقيق هذه الأهداف.

- «كُنْ صادقًا»: طوال أزمة فيك/بترينو، أُشِيد بإدارة فالكونز لشفافيتها مع المشجعين بشأن الإجراءات التي ستُتخَذ. ثمة درس قوي هنا؛ كُنْ صريحًا وشفافًا حول الأزمة مع الإدارة العليا والشركاء وخاصة المستهلكين. اعترِفْ بالمشكلة وحدِّدِ الخطوات التي تُوضَع لتصحيح المشكلة. الشعارُ التقليدي فيما يتعلَّق بالفضائح السياسية أو التجارية أو الرياضية أو الترفيهية التي حظيت بتغطية إعلامية؛ هو أنه ليس الخطأُ الأصلي نفسه هو ما يُسقِط المرء، وإنما محاولة التستُّر. فالمستهلكون لا يصبرون، وسينتقلون إلى منافِس آخَر في أقرب وقتٍ إذا ما شعروا بأن ثقتهم في العلامة التجارية قد اهتزَّتْ؛ فإذا اهتزَّتْ، فلا بد من إصلاحها بسرعةٍ.
- «استفِدْ من الأزمة في تعزيز العلاقة بين العلامة التجارية والمستهلك»: على الرغم من أن الخروج من أزمة العلامة التجارية والمستهلكين يمكن أن يكون

شاقًّا، فثمة إمكانية وجود جانبٍ إيجابي لها؛ فكما استخدَمَ فالكونز حادثتَيْ فيك وبترينو كبداية جديدة مع المستهلكين، فإن الاستجابة القائمة على الصدق والمبادرة والمشاركة حيال أي أزمة تمر بها علامة تجارية معينة ربما لا تحل المشكلة المطروحة فحسب، ولكنْ تمنح أيضًا العلاقةَ دفعةً ضرورية للغاية، وتُعِيد التواصُل بين العلامة التجارية والمستهلك على نحوٍ أوثق.

قدَّمَتْ حملةُ «انهضْ» وسيلةً متعددة الأبعاد للتواصُل مع المستهلك. بالطبع كانت هناك فكرةُ النهوض من الماضي وفكرةُ النهوض خلال المباراة، ولكن «انهضْ» تعني شيئًا أكبر من ذلك أيضًا؛ فحملة «انهضْ» يمكن أن تكون حركةً، ويمكن استخدامها شخصيًّا. كيف «نهض» جماهير فالكونز في حياتهم الخاصة؟ فأصبح «النهوض» قرارًا ورسَّخَ هذا الرابط العاطفي مع جماهير فالكونز.

- «اجعلِ العلاقة على قمة قائمة أولوياتك»: كان لدى فالكونز هدف واحد؛ لم يكونوا ليسمحوا للاعب واحد ومدرِّب واحد أن يُسقِطَا العلامة التجارية بالكامل. كان باستطاعة فالكونز محاولة التستُّر على الحادث، كان يمكن أن يتصرفوا وفق المصلحة الذاتية لفيك أو بترينو، لكنهم لم يفعلوا ذلك؛ فقد أصبحت العلاقة مع القاعدة الجماهيرية من الأولويات. وكما ذُكِر خلال هذا الكتاب، الحفاظُ على العلاقة بين العلامة التجارية والمستهلك وتعزيزُها يجب أن يحظيا بأولويةٍ على أي نجاحٍ قصيرِ المدى فيما يتصل بالحجم أو الأرباح. إنَّ أيَّ استثمارٍ قريب سيستحق الوقتَ والتكلفةَ والجهدَ المبذول فيه إذا حُفِظت تلك العلاقة.

غالبًا ما تكون الأزمة نقطةَ تحوُّلٍ في العلاقة بين العلامة التجارية والمستهلكين. وكيفيةُ التعامل معها إما أنها تمنح العلامةَ التجارية الفرصةَ لإعادة الارتباط بقوةٍ أكثر مع المستهلكين، وإما أنها تؤدي إلى إنهاء العلاقة. في حالة فالكونز، خرجت العلامة التجارية من الأزمة أقوى ممَّا سبق. ولكن ماذا عن تلك العلاقات بين العلامة التجارية والمستهلك التي تلوح نهايتها «ببطء» في الأفق؟ كيف يمكن للمرء أن يدرك أن التغييراتِ مطلوبةٌ لصالح العلامة التجارية والمستهلك؟

عندما يبدأ ظهور علامات على أن شيئًا ما ليس صحيحًا فيما يخص العلاقة بين العلامة التجارية والمستهلك، فإن أيَّ قرارٍ سينطوي على قدر كبير من المخاطرة؛ لأنه

عادةً ما ينبغي القيام بشيءٍ ما قبل أن تصبح المشكلاتُ واضحةً وضوحَ الشمس. يُواجِه المسوِّقُ مسألةً صعبة: هل يتطلَّب الموقفُ القيامَ بشيءٍ مختلف تمامًا، يحمل في طيَّاته خطرَ فشلِ الجهد المبذول، أم يمثِّل عدمُ التحرك خطرًا أكبر؛ إذ قد لا يؤدي إلا إلى تراجُع متسارع؟ يتطلَّب الأمر مسوِّقًا استثنائيًّا ليكون قادرًا على إدراك وجود شيء خطأ، بل لعل الأكثر تحديًا هو تقديم توصية مُقنِعة بالإجراء المناسب. سوف نتناول في الفصل التالي إنهاءَ العلاقة؛ كيف تدرك العلاماتُ التجارية والمستهلكون على حدٍّ سواء أن الأمر قد انتهى، وكيف يدرك كلٌّ منهما — وهو الأمر الأهم — ما الذي يفعله عندما يحدث ذلك.

الفصل التاسع

# إنهاء العلاقة والمضي قُدُمًا

كما هو الحال تمامًا في علاقاتنا مع الناس، يمكن أن تتدهور العلاقات بين العلامات التجارية والمستهلكين؛ فالمللُ وعدمُ الرضا وغيابُ التواصل، كلُّها دلائلُ على أن العلاقة تسوء. عندما تتدهور علاقة علامتك التجارية مع المستهلكين، يكون أمامك ثلاثة خيارات: (١) إنقاذ العلاقة مع قاعدة المستهلكين الحالية، (٢) أو تركيز جهودك على تشكيل روابط أقوى مع مجموعة مختلفة من المستهلكين بحيث تواصِلُ العلامةُ التجارية الازدهارَ، (٣) أو اتخاذ القرار الصعب بأن العلامة التجارية لم تَعُدْ مناسبةً وينبغي وَقْفها. ناقشنا الخيار الأول في الفصل الثامن، وسوف نناقش في هذا الفصل الخيارين الآخَرين. واتخاذ القرار بأن العلاقة في مأزق هو الخطوة الأولى لأي مسوِّق؛ ففي كثيرٍ من الأحيان يُسِيء المسوِّقون تفسيرَ العلامات أو الدلائل.

## (١) طعم «الليمون» الحامض

لم يغفل داريل كوبين عن العلامات أو الدلائل؛ ففي صيف عام ١٩٩١، كان لدى داريل كوبين — الذي حصل حديثًا على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، وتقلَّد لتوِّه منصبَ مدير مساعد للعلامة التجارية في شركة كوكاكولا — هدفٌ واحد: أن تُسنَد إليه مهمة إدارة العلامة التجارية سبرايت. إذا ألقيتَ نظرةً على مكانة سبرايت في ذلك الوقت، فستسأل نفسك لماذا كان متحمسًا للغاية حيال هذه العلامة التجارية. في ذلك الوقت، كانت سبرايت علامة تجارية لمشروب غازي متوسطة الحجم في فئة اللَّيْمُوناضَة التي تهيمن عليها العلامة التجارية سفن أب، والتي كانت أكبر منها بما يقرب من ثلاث مرات. كانت سبرايت علامة تجارية راكدة، على شفا التدهور، وقد شهدَتْ توقُّفًا للنمو أو نموًّا

سلبيًّا على مدار ما يقرب من عقدٍ من الزمان. لم يكن الوضع كما لو أن سبرايت تُسوَّق لمجموعةٍ من الأفراد — مثل الذكور الأمريكيين ذوي الأصول الأفريقية البالغين من العمر سبعة وعشرين عامًا — الذين يرى كوبين أن بإمكانه التواصُل معهم على نحوٍ قوي. ضمَّتْ قاعدةُ مستهلكي سبرايت (لن أسمِّيهم حتى أشخاصًا مؤثرين) ما تطلق عليهم كوكاكولا «فئةَ مدبِّرات المنازل»، التي أُشِيرُ إليها أنا وأنت بلقب «الأمهات»، اللاتي كنَّ يبلغن من العمر أربعةً وثلاثين عامًا أو أكثر. تلقَّتْ فئة مدبرات المنزل الجزءَ الأكبر من اهتمام سبرايت.

لماذا إذن أراد كوبين سبرايت؟ حسنًا، رأى كوبين إعلانًا لسبرايت على قناة بلاك إنترتينمنت تليفيجن مصمَّمًا من أجل «سوق المستهلكين الأمريكيين ذوي الأصول الأفريقية»، ظهرَتْ فيه فرقةٌ لموسيقى الهيب هوب كانت تُعرَف باسم «هيفي دي آند ذا بويز»، وهي من أوائل فِرَق هذا النوع من الموسيقى. إضافةً إلى فريق العلامة التجارية الذي وقع عليه الاختيار، كانت لدى كوكاكولا مجموعةُ تسويقٍ منفصلة تطوِّر رسائلَ لمجموعات محددة من المستهلكين — مثل الأمريكيين ذوي الأصول الأفريقية وذوي الأصول اللاتينية، والمستهلكين من الطبقة الكادحة — لبعض العلامات التجارية الرئيسية لدى الشركة. كان منشأ هذه الحملة مجموعة «سوق الأمريكيين ذوي الأصول الأفريقية»، لكن كوبين أدرك أن ذلك كان تخطيًا للحدود بالنسبة إلى شركة محافِظة نسبيًّا مثل كوكاكولا. ربما كان شراءُ المساحات الدعائية لدى سبرايت في سوق المستهلكين الأمريكيين ذوي الأصول الأفريقية ببساطة أقلَّ من ٥ بالمائة من الميزانية الكلية، ولكنْ يفسِّر كوبين قائلًا: «قلتُ لنفسي، إذا كانت شركةٌ بهذا الحجم على استعدادٍ لتجربة ذلك، فربما توجد مساحةٌ من الحرية تتصل بهذه العلامة التجارية تفوق مساحةَ الحرية المتاحة فيما يتصل بعلامة كوكاكولا؛ حيث إن مدير العلامة التجارية هو نفسه الرئيس التنفيذي.»[1]

لا بد أن كوبين أثار إعجاب الإدارة العليا في كوكاكولا؛ لأنهم حقَّقوا له رغبته. وعندما بدأ وظيفته الجديدة في العلامة التجارية سبرايت، اكتشف وجود نوعٍ من الحماس لتطوير هذه العلامة التجارية. كانت ثمة صفقةٌ قد أُبرِمت مع فيلمٍ جديد، والممثلُ البطل فيه من شأنه أن يخلق رابطةً كان يُعتَقَد أنها مثاليةٌ لسبرايت وسَعْيها المستمر لكسب فئة مدبرات المنازل. كان الأمل هو أن تتمكَّن تلك الرابطة من تنشيط العلامة التجارية، وإعادة العلاقة الرومانسية بين سبرايت والأمهات والأسرة إلى مسارها الصحيح.

كان الفيلم الذي علَّقَتْ عليه سبرايت آمالَها في أن يعيد علاقتها مع قاعدة المستهلكين الأساسيين هو «وحدي في المنزل ٢»، وكان الممثل الذي سيستعينون به هو ماكولي كولكين. كان هذا بمثابة خطوة كبيرة جريئة لسبرايت في عام ١٩٩١؛ فقد كانت أول رابطة كبرى من نوعها بالنسبة إلى العلامة التجارية. لم تستخدم سبرايت المشاهير قطُّ من قبلُ؛ فرسائلها ركَّزَتْ على المزايا الوظيفية لمذاق «الليمون» الرائع في سبرايت، الذي مكَّنَ الناس من التعبير عن أنفسهم (ميزة عاطفية) بطرق غير متوقَّعة. كان يُتوقَّع من هذه الرابطة أشياء عظيمة.

للأسف، لم تظهر أشياء عظيمة؛ ظلت العلامة التجارية راكدةً، ولُوحِظ أنها لم تكن تعاني من تدهور، ولكنها لم تكن تنمو النموَّ الذي ينبغي أن تحظى به علامةٌ تجارية يُبذَل عليها مثل هذا الجهد التسويقي الذي يدعمها.

وفي خضم كارثة «وحدي في المنزل ٢»، كان كوبين يفعل ما يفعله معظم مساعدي مديري العلامات التجارية؛ كان يحاول فهم طريقة العمل وتحديد موقعه في مؤسسة كوكاكولا الكبيرة للغاية، وسرعان ما أدرك أن كوكاكولا كانت مؤسسةً تقودها قوةُ البيانات، وأنه من دون دعْمِ استراتيجيةٍ بعينها، فلن يحدث أي تقدُّم. طلب مديره ستيف هورن — الذي كان يرأس تسويق العلامات التجارية للحمضيات في كوكاكولا، بما في ذلك سبرايت وميلو ييلو وفريسكا — من كوبين بحثًا دقيقًا، ومعرفةَ سببِ عدم استجابة العلامة التجارية على نحوٍ أفضل.

عندما أجرى كوبين تحليلًا للبيانات، وجَدَ شيئًا مثيرًا للاهتمام؛ بدايةً، على الرغم من أن سبرايت لم تكن تنمو على المستوى الوطني، فإن كوبين عندما ألقى نظرةً على الرموز البريدية، اكتشف أن العلامة التجارية كانت تنمو فعليًّا في بعض المناطق. المثير للاهتمام أن سبرايت كانت تحقِّق مبيعات جيدة في المناطق التي تتضمَّن نسبةً عالية من المستهلكين الأمريكيين ذوي الأصول الأفريقية وذوي الأصول اللاتينية. أيضًا في لوس أنجلوس، التي تُعَدُّ أكبرَ سوق لمُنتَج سفن أب في البلاد (ولكنها سوق تحتوي نسبةً عالية من ذوي الأصول اللاتينية)، كانت سبرايت تنمو. وبمزيدٍ من البحث، أدرك أن النمو كان يقوده الذكورُ من الشباب. يبدو أن هناك شيئًا يربط بين سبرايت والذكور المراهقين في المناطق الحضرية، وأظهرَتْ دراسةُ تتبُّعٍ للمستهلكين على مستوى الشركة أنه بالمقارنة مع نظرائهم القوقازيين، قالت نسبةٌ أعلى من الأمريكيين ذوي الأصول الأفريقية إن سبرايت هي علامتها التجارية المفضَّلة.

لم تكن هذه الظاهرة تحدث مع سبرايت فحسب؛ بل كانت تحدث أيضًا مع جميع منتجات فئة المشروبات الغازية. كانت المجموعات الديموجرافية من الشباب الذكور تقف أيضًا وراء الزيادة في حجم العلامتين التجاريتين الأسرع نموًّا بين المشروبات الغازية؛ ماونتن ديو ودكتور بيبر. وبينما كانت هاتان العلامتان التجاريتان تركِّزان جهودهما على الشباب الذكور، كانت سبرايت تحاول جذْبَ فئةَ مدبرات المنازل، وهي المجموعة التي لم تكن مساهِمةً في هذه الزيادة السريعة في الحجم.

تحليل كوبين قاده إلى استنتاجٍ واحد؛ إذا كان الشباب الذكور يقودون النمو في فئة المشروبات الغازية، وكان الشباب الذكور الملونون هم المجموعة الوحيدة التي كانت تنمو بين مستهلكي العلامة التجارية سبرايت؛ فإن ماكولي كولكين، وفيلم «وحدي في المنزل ٢»، وفئة مدبرات المنازل، لم تكن لتنجح. هناك حاجة إلى علاقةٍ بمستهلك رئيسي جديد.

عرض كوبين استنتاجاته على ستيف هورن، ووجدها هورن مثيرةً للاهتمام، وشجَّعَ فريقَ سبرايت على التحدُّث مع مجموعةٍ متنوعةٍ من المستهلكين، بما في ذلك ذكورٌ وإناثٌ في سن المراهقة، فضلًا عن فئة مدبرات المنازل؛ لمعرفة المزيد عن طبيعة علاقة كل مستهلك بالعلامة التجارية؛ عندئذٍ يمكن مقارَنة هذا بعلاقة هؤلاء المستهلكين بماونتن ديو ودكتور بيبر.

### (١-١) سمات سبرايت الخمس

أُجرِي البحث، وكانت النتائج لافتة للنظر. كان لدى جميع أنواع المستهلكين تصوُّرٌ واضح وثابت عن ماونتن ديو ودكتور بيبر. كان مشروب ماونتن ديو يتمحور حول الأدرينالين والكافيين والرياضات العنيفة والشباب، وكان مذاقه حمضيًّا جميلًا. وكان دكتور بيبر يتمحور حول التفرُّد وقبول تميُّزك، وكان مذاقه لاذعًا مميزًا.

في المقابل، كان يُنظَر إلى سبرايت بمجموعة متنوعة من الطرق، وهذا يتوقَّف على الشخص الذي تتحدَّث معه. رأت فئةُ مدبرات المنازل العلامةَ التجارية سبرايت على أنها مشروب لطيف ومنعش وودود، ومذاقُه نقي وطبيعي ورائع. وأشار الذكور والإناث من المراهقين على حدٍّ سواء إلى أنهم لا يفهمون حقًّا ما تتمحور حوله سبرايت، ولكن ما كانوا يرونه لا يحبونه؛ فَهُمْ لم يحبوا إعلانات سبرايت التي صوَّرَتْ شبابًا يخوضون معارك ببنادق الماء، ويلعبون مع القرود في حديقة الحيوان، ويسخرون من شخصٍ ما عندما يوليهم هذا الشخص ظهره. رأى الذكور المراهِقون أن هذا أمر سخيف. ولكن عندما

سُئِل المراهقون عن منتج سبرايت نفسه، قالوا بالضبط الأشياءَ نفسها التي قالَتْها فئةُ مدبرات المنازل. كان مشروب سبرايت مُنعِشًا ونقيًّا وقويًّا ورائعًا؛ وكلها صفات إيجابية. خلص كوبين إلى أن «مشروب سبرايت لم يكن يعاني من مشكلته كمُنتَج؛ ولكن كان يعاني من مشكلته كعلامة تجارية.»

وقال مفسِّرًا: «أدركتُ أن الشيء الوحيد الإيجابي الذي كان لدينا هو سمات المنتج الأربع.» (ستضاف سمة الخلوِّ من الكافيين في وقت لاحق.) وأضاف: «لماذا لا نأخذ سمات سبرايت تلك ونحوِّلها إلى مزايا عاطفية تجذب هؤلاء المستهلكين الشباب الذكور؟» كان الذكور المراهقون يقودون النمو في هذه الفئة، وكانت علامتا دكتور بيبر وماونتن ديو قد أدركتا ذلك وكانتا تخاطبانهم. لم تكن سبرايت تفعل ذلك، ولكنها ستبدأ الآن. كانت العلامة التجارية «ستنفصل» عن قاعدة مستهلكيها الساكنة من فئة مدبرات المنازل على الرغم من استقرارها، وستمضي قُدُمًا وتركز جهودها التسويقية بدلًا من ذلك على المستهلكين الذكور المراهقين في أهم المناطق الحضرية.

ولكن كيف يوائمون بين السمات الخمس للعلامة التجارية والتوجُّه الذهني اللازم لجذب الشباب الذكور من الأمريكيين ذوي الأصول الأفريقية وذوي الأصول الإسبانية؟ كان كوبين لديه الجواب. كانت هناك حركةٌ صغيرة ولكنها آخِذة في النمو في المناطق الحضرية الكبيرة، معروفةٌ باسم الهيب هوب، وكان عدد قليل من الفنانين قد حقَّق نجاحًا من خلال بضع أغنيات ناجحة. اعتقد معظم المجتمع أن هذه كانت مجرد بضع أغنيات من «موسيقى الراب» الناجحة، ولكن كوبين كان يعرف ما هو أكثر من ذلك؛ فكونه مولودًا في قلب مدينة ديترويت، جعله مطَّلِعًا على مجريات الأمور في مجتمع الأمريكيين ذوي الأصول الأفريقية في المناطق الحضرية. كان يعرف أن هذه الموسيقى قد خرجت من رحم ثقافة فرعية كاملة، ولم تضم هذه الثقافة مغني الراب فحسب، ولكنْ ضمَّتْ أيضًا فنانين وراقصين ومقدِّمِي الأغاني المسجَّلة (دي جيه). باختصارٍ، كانت الهيب هوب تكتسب داخل مجتمع الأمريكيين ذوي الأصول الأفريقية زخمًا منَحَها القدرةَ على إحداث تأثير ثقافي ضخم. ستمثِّل الهيب هوب الشخصَ المؤثر لدى سبرايت، وسوف يستخدمها كوبين كأساسٍ لتوصيل سمات سبرايت الخمس.

وباستخدام معرفته، وكذلك أفكاره، عن فنَّاني الهيب هوب من الشباب؛ واءَمَ كوبين وفريقُ سبرايت بين سمات سبرايت الخمس والهيب هوب:

(١) «مميَّز»: تمثِّل هذه السمةَ الملابسُ المميزة التي كانت جزءًا من مشهد الهيب هوب؛ القبعة والقميص والحذاء.

(٢) «نقي»: إشارة إلى المظهر الكلي. «أنا نقي للغاية وأبدو في صورة جيدة بحيث لا يمكنك المساس بي.»

(٣) «خالٍ من الكافيين»: خالٍ من الكافيين وأي إضافات صناعية. «أنا جيد بحالتي هذه.»

(٤) «طبيعي»: مرةً أخرى، دون إضافات صناعية؛ لا توجد أي مرشحات هنا. «أنا على طبيعتي.»

كل هذه السمات تؤدِّي إلى السمة الخامسة «رائع». لم تكن تتمحور بالضرورة حول كَوْن المرء عضوًا في فريق كرة القدم؛ ففي سياق الهيب هوب، رائعٌ تعني واثقًا. فمن وجهة نظر المراهقين الذكور، كانت تعني «فِعْل ما أعتقد أنه مناسب بالنسبة إليَّ، والتحلي بالثقة اللازمة لإدراك أنني سأكون على ما يرام.»

من خلال هذه السمات الخمس، توصَّلَ فريق سبرايت إلى جوهر العلامة التجارية التي ستمثِّل سبرايت في تواصُلها الجديد مع المستهلكين. سيكون أساس علاقة جديدة مع مجموعة جديدة من الأشخاص المؤثرين؛ الشباب الذكور في المناطق الحضرية. سيحلُّ محلَّ مذاق «الليمون» الرائع لسبرايت الذي استهدف فئة مدبرات المنازل؛ فبدلًا من ذلك سوف يُقدَّم المُنتَج على نحوٍ شديد الاختلاف، ليتم التعبير عن جوهر العلامة التجارية في ثلاث كلمات: «سبرايت ... أنا كدة».

بدأ الفريق يخطط لكيفية دخول العلامة التجارية إلى هذه السوق. تذكَّرْ أن حجم العلامة التجارية سفن أب كان يفوق حجم العلامة التجارية سبرايت ثلاث مرات. حسنًا، قرَّر مدير المشروبات الحمضية ستيف هورن أن المنافس الرئيسي للعلامة التجارية لا ينبغي أن يكون سفن أب. اعتقد هورن أنه عندما يدخل أحد المراهقين الذكور إلى متجرٍ للحصول على مشروب، فإنه لا يقول: «أعتقد أنني في مزاجٍ ملائم لتناول مشروب غازي بنكهة حمضية، أو أشعر بالرغبة في تناول شيري كولا.» كان هورن يؤمن أن المراهقين يذهبون إلى المتجر بحثًا عن شيء ذي مذاق جيد؛ لذلك أصبح هدفُ الفريق أكبرَ من مجرد

سفن أب؛ أصبح هدفهم الاستحواذ على حصةٍ من أي مشروب غازي. ستبدأ سبرايت اللعبَ الهجومي والسعي وراء الاستحواذ على حصة العلامات التجارية الكبرى في هذه الفئة.

توجَّهَ فريق سبرايت إلى إدارة كوكاكولا بتمركزٍ جديد في السوق واستراتيجيةٍ جديدة. كانت مخاطرة كبيرة؛ فلم تكن الفكرة قد اختُبِرت أو ثبت نجاحها بعدُ. كان فريق العلامة التجارية يعتمد على تحليل كوبين الأصلي — تلك الدراسة النوعية التي قارنت بين سبرايت وماونتن ديو ودكتور بيبر — واستراتيجية الدعاية الجديدة؛ ومع ذلك، رأت إدارة كوكاكولا أنها استراتيجية واعدة ووافقَتْ على اختبارها، ولكنهم تعمَّدوا عدمَ منْحِ العلامة التجارية مواردَ أكثر ممَّا حصلَتْ عليها في السنة السابقة. فإذا كان التمركز الجديد في السوق سينجح، فإن نجاحه يتعيَّن أن يكون معتمِدًا على سماته الذاتية؛ ولذا لن يحصل على دعم إضافي من الشركة.

كان هدف سبرايت أن تصبح المشروب الغازي الأسرع نموًّا في مجال صناعة المشروبات الغازية. بالنسبة إلى علامة تجارية لم تشهد نموًّا على مدار ثماني سنوات، كانت هذه مهمة صعبة. ولكن الفريق آمَنَ أنه من خلال تنفيذ استراتيجية مكوَّنة من ثلاثة أجزاء على مدى سنوات متعددة، بمقدوره أن يحقِّق هذا الهدف. كانت الاستراتيجية واضحة:

- عرض المنتج على نحو مثير للاهتمام والتواصل المقنع.
- تنفيذ دقيق في متاجر البيع بالتجزئة من خلال علاقة هادفة بالعلامة التجارية.
- دعاية استهلاكية من شأنها أن ترفع من معدلات الاستهلاك.

لم يكن من الممكن تنفيذ هذه الأمور الثلاثة كلها في السنة الأولى. في الواقع، لم تكن العلامة التجارية تمتلك موارد إلا لتنفيذ البند الأول؛ فقد عُرِض المنتَجُ على المستهلك بطريقةٍ تثير اهتمامه وبرسالةٍ جديدة مُقنِعة.

### (١-٢) رسالة «اروِ عطشك»

أخذت وكالة الإعلانات لوي لينتاس فكرة «سبرايت ... أنا كدة» وعبَّرت عنها بطريقة تجذب الشباب الذكور في المناطق الحضرية؛ فعادت بشعارٍ هو بمنزلة دعوة للشباب الذكور للدخول في علاقة مع العلامة التجارية. سوف تنصُّ الرسالة النهائية ببساطة على

عبارة: «الصورة ليست مهمة، العطش هو المهم. اروِ عطشك.» يقول كوبين: «باختصار، ما كنا نقوله هو: «أنت ذكي، ويمكنك أن تحكم على الأمور بنفسك. لديك حياتك الخاصة التي توجِّهها، ولن يُملِي عليك أحدٌ طريقةَ تصرُّفك. وبالمناسبة، إذا كنتَ شعرتَ بالعطش، فخذْ سبرايت، لكنْ فقط إذا كنتَ ترغب في ذلك.» في عام ١٩٩٤، كانت تلك رسالة مختلفة جذريًّا.»

ربما يكون الإعلان في حد ذاته أيضًا غير مسبوق؛ فسيكون لدعاية سبرايت العامة والسائدة الآن صبغة حضرية؛ ستكون حديثة، وستكون جريئة، وكذلك ستتضمَّن أيضًا مراهقًا أمريكيًّا من أصل أفريقي يروي قصة الإعلان. أشار كوبين إلى أنه على الرغم من أن الأمر بَدَا أحدثَ في تاريخه نسبيًّا، فإنه لا يستطيع أن يتذكَّر أيَّ علامة تجارية سائدة في ذلك الوقت كان لديها مراهِق أمريكي من أصل أفريقي يروي إعلاناتها التجارية. ربما الإعلانات التي قُصِدت إذاعتها على بلاك إنترتينمنت تليفيجن، ولكن بالتأكيد ليست الإعلانات الموجَّهة للسوق العامة.

في الوقت نفسه، حظي شراء المساحات الدعائية في وسائل الإعلام الموجَّهة للأمريكيين ذوي الأصول الأفريقية بنسبةٍ أكبر بكثير من الميزانية العامة؛ لهذا، أنتجت الوكالة الإعلانية المتعددة الثقافات بوريل — بقيادة ستانلي يوركر وريجنالد جولي — إعلانًا جديدًا للعلامة التجارية، ظهر فيه العديد من فناني الهيب هوب الذين شعرت أنهم يمثلون ثقافة الهيب هوب على أفضل نحوٍ. وبالتأكيد لفت اهتمامَ المراهقين الذكور الذين يعرفون الهيب هوب. كانوا يعرفون الهيب هوب، وكانوا يعلمون أن ما كانت تقوم به سبرايت كان تقدُّميًّا للغاية، وتقريبًا غير مسبوق. وفي الوقت نفسه، كان المراهقون في السوق العامة غير متأكدين بالضبط مما كانت تقوم به سبرايت؛ لأنهم لم يكونوا على معرفة بالهيب هوب، ولكن ما رأوه كان رائعًا. كان النهج الذي كانت سبرايت تستخدمه في التواصل معروفًا باسم التقسيم لطبقات؛ حيث يفهم الأشخاص ذوو المعرفة بالضبط ما تتواصل بشأنه معهم العلامةُ التجارية ويحظى بتقدير منهم، أما الذين لا يعرفون الهيب هوب فكانوا يعتقدون أنه فن رائع، ولكن عليهم بذل الجهد لاكتشاف ما هو الهيب هوب فعليًّا.

ثم حدث شيء أكثر إثارةً للاهتمام؛ تغيَّرَتْ الاستراتيجية الإعلامية على نحوٍ مفاجئ للغاية. بدأ فريق العلامة التجارية تبديل إعلانات السوق العامة وإعلانات الأمريكيين ذوي الأصول الأفريقية، بين البرامج الموجَّهة للسوق العامة وتلك الموجَّهة للأمريكيين

ذوي الأصول الأفريقية؛ فأُذِيعت حملة «الصورة ليست مهمة» الموجَّهة للسوق العامة في البرامج الموجَّهة للأمريكيين ذوي الأصول الأفريقية، وأُذِيعت إعلانات «الهيب هوب» من تصميم بوريل في البرامج الموجَّهة للسوق العامة. وبدأ المراهقون في المناطق الحضرية فعليًّا ملاحظة ذلك؛ كانوا يعرفون أن سبرايت تحاوِل متعمِّدةً التواصُلَ معهم. العلامةُ التجارية التي تركوها بوصفها سخيفةً وغبيةً منذ عام واحد فحسب، أخذت تسعى إليهم الآن.

## (١-٣) شراكة ذات مغزًى

بنفس ميزانية السنة السابقة بالضبط، وفقط بتغيير تواصل العلامة التجارية، شهدت سبرايت — التي كما أُشِير لم تشهد نموًّا على مدار ثماني سنوات — نموًّا بمعدل قوي بنسبة ٨٫٩ بالمائة في هذا العام. بدأ صدى هوِيَّة سبرايت الجديدة يتردَّد، دعمَتْ إدارةُ شركة كوكاكولا العلامةَ التجارية ومنحت تفويضًا مطلقًا للفريق لمواصلة بناء علاقةٍ مع مجموعة المستهلكين الجديدة تلك.

احتاجت العلامة التجارية دعمًا إضافيًّا في متاجر التجزئة في شكل شاشات عرض في المتاجر وعروض دعائية. كانت الرسالة القوية هي البداية، ولكن لا يمكن أن يتحقَّق نموٌّ تام في حجم المبيعات دون تواجُدٍ قوي في محلات البقالة، ومتاجر البيع الكبيرة، والمتاجر الصغيرة. كان أحد أساليب شركة كوكاكولا الرامية إلى ضمان عرضٍ دعائي إضافي هو الاعتماد على الشراكات وأشكال الرعاية. كانت سبرايت في حاجةٍ لواحد من هذه.

رأى مايكل جوث — زميل كوبين — أن الرابطة الوطنية لكرة السلة قد تكون بمثابة فرصة. كان اللاعبون يأتون إلى الدوري بمظهر هيب هوب مميز؛ من السراويل الفضفاضة القصيرة إلى توجُّهٍ جديد في الشارع. يمكن أن يكون هذا الرابط مثاليًّا؛ فقد كان هذا الدوري يشهد نموًّا كبيرًا في عدد المشاهدين والحضور. كانت المشكلة الوحيدة هي أن العلامة التجارية كوكاكولا كلاسيك كانت تُعَدُّ المشروبَ الرسمي للرابطة الوطنية لكرة السلة، ولكنَّ فريق سبرايت رأى أن الرابطة الوطنية لكرة السلة يمكن أن تُفيد سبرايت أكثر من إفادتها للعلامة التجارية كوكاكولا كلاسيك.

كُلِّف جون كونراد — المدير الجديد للمشروبات الحمضية — بإقناع إدارة كوكاكولا ونظام التعبئة لديها بالشراكة بين سبرايت والرابطة الوطنية لكرة السلة. قدَّم لهم فكرةً

واحدة بسيطة. استخدمَتْ شركةُ كوكاكولا حقوقَ الملكية لتعزيز تواجُد علاماتها التجارية وروابطها. طرَحَ كونراد سؤالَيْن: (١) أيهما أكبر؛ كوكاكولا كلاسيك أم الرابطة الوطنية لكرة السلة؟ كان الجواب الواضح هو كوكاكولا كلاسيك. (٢) أيهما أكبر؛ سبرايت أم الرابطة الوطنية لكرة السلة؟ كان الجواب الرابطة الوطنية لكرة السلة. وافقت إدارة الشركة. إذا أرادت كوكاكولا أن تظل متمسِّكةً باستراتيجية حقوق الملكية، فإن الرابطة الوطنية لكرة السلة مناسِبةٌ على نحوٍ أفضل بالنسبة إلى سبرايت.

وكُلِّف ستيف كونين — قائد مجموعة التسويق الرياضي لكوكاكولا — بإقناع رئيس الرابطة الوطنية لكرة السلة ديفيد ستيرن بالفكرة. أخبر كونين ستيرن أن العلامة التجارية كوكاكولا — مع وجود كل شراكاتها المختلفة (الألعاب الأولمبية، واتحاد كرة القدم الأمريكي، ودوري الهوكي الوطني) كانت مضطرَّة لتوزيع جدولِ أعمالها الترويجي بحيث تحظى كلُّ شراكةٍ منها بفترة قصيرة من الوقت تصطفُّ فيه مع كوكاكولا. وطُلِب من ستيرن الاختيار: هل ترغب الرابطةُ الوطنية لكرة السلة في عقد شراكةٍ مع كوكاكولا لمدة ستة أسابيع فحسب، أم عقد شراكةٍ مع سبرايت طوال سنة كاملة؟ وافقَتِ الرابطةُ الوطنية لكرة السلة على أنه ينبغي أن يكون مشروبُ سبرايت هو المشروب الرسمي لها. أصبحت لسبرايت الآن شراكةٌ مناسبة تتَّسِق تمامًا مع العرض الشامل للعلامة التجارية. لقد تحقَّقَ بندان من البنود الثلاثة الأصلية لنجاح سبرايت النهائي.

### (١-٤) رفع معدل استهلاك المنتج

على الرغم من البداية القوية مع التمركز الجديد في السوق، عانت العلامة التجارية سبرايت من عدم وجود استهلاك متكرر فيما يتصل بالنسبة المئوية لكبار المستهلكين، الذين يشكِّلون قاعدةَ مستهلكي العلامة التجارية. في الواقع، كانت نسبة سبرايت من المستخدمين المتكررين — هؤلاء الذين يتناولون مشروبَ سبرايت في اليوم الواحد أكثر من مرة — أدنى النِّسَب في هذه الصناعة برمتها؛ كانت نصفَ نسبة بيبسي، وثلثَ نسبة كوكاكولا كلاسيك، وربعَ نسبة دايت كوك. كانت هذه الأرقام ناتجةً جزئيًّا عن حقيقة أن العلامة التجارية قد دخلت للتوِّ فحسب في علاقةٍ مع أكثر المستخدمين تناولًا للمشروبات الغازية؛ الذكور من الشباب. كما عانَتْ أيضًا بسبب أن نظيرتها — سفن أب — كانت تقول للمستهلكين على مدار سنواتٍ إن مشروبات الليمون الحامض الغازية مخصَّصة لتلك المناسبات التي لا ترغب فيها في تناوُل الكولا. حدثني عن الحد من الاستهلاك!

دربَّت سفن أب المستهلكين على التفكير في مشروبات الليمون الحامض الغازية بأنها مشروبات «تشربها من حينٍ لآخر». ينبغي لسبرايت الآن إبطال هذا التصوُّر.

احتاجت العلامةُ التجارية التوصُّلَ إلى وسيلة لتشجيع المستخدمين المتكررين على شرب المزيد من سبرايت، واتجهت إلى العروض الترويجية الاستهلاكية لتحقيق هذا الهدف. في ذلك الوقت، ركَّزَتِ العروضُ الترويجية للمشروبات الغازية على الجوائز الكبرى؛ فربما يفوز المستهلكون بجوائز ضخمة مثل رحلات إلى عالم ديزني. كانت احتمالات الفوز منخفضة للغاية، لدرجة أن المستهلكين لم يفوزوا قطُّ ولم يعرفوا قطُّ أيَّ شخصٍ قد فاز. في الواقع، كان أشخاص سبرايت المؤثِّرون يرون أن العروض الترويجية للمشروبات الغازية التي تَعِدُ بجوائز يستحيل نَيْلُها؛ هي الشيء ذاته الذي تنتقده العلامة التجارية في رسالتها «الصورة ليست مهمة، العطش هو المهم.» فإذا تقدَّمَتْ سبرايت بحملةٍ ترويجية كبيرة تَعِدُ بجائزة كبرى، فإنها في أحسن الأحوال سوف يُنظَر إليها على أنها مخادِعة، وفي أسوأ الأحوال يمكن أن تنفِّر جزءًا كبيرًا من الأشخاص المؤثرين. سيصير الأمر معادِلًا لغش المستهلك؛ مع أن العلامة التجارية بحاجةٍ إلى شيءٍ يرفع معدلات الاستهلاك.

الفكرة التي ظهرَتْ من شأنها أن تغيِّر طبيعة العروض الترويجية للمشروبات الغازية. ستقدِّم سبرايت عرضًا ترويجيًّا لا يتضمَّن جائزة كبرى؛ فلا رحلات إلى سوبر بول أو هاواي أو أي مكان آخَر غريب. بدلًا من ذلك، كان المفهوم بسيطًا؛ ستوجد جائزة واحدة: زجاجة سبرايت بحجم عشرين أوقية مجانًا. ستُقدَّم زجاجةُ سبرايت مجانيةٌ بمعدلٍ مذهل؛ سوف تفوز واحدةٌ من كل ست زجاجات. فإذا شربتَ من سبرايت بما فيه الكفاية، فسوف تحصل على زجاجة مجانية. وعاد هذا إلى وضوح المنتج: لا توجد وعودٌ كاذبة في هذا العرض الترويجي؛ فإذا شربت سبرايت، فسوف تفوز.

حقَّقَ العرض الترويجي أمرين؛ أولًا: ساعَدَ على زيادة وتيرة الاستهلاك؛ فقد أضاف لأفكار المستهلكين فكرةَ أن سبرايت يمكن الاستمتاع بها على نحوٍ متكرِّر مثل أي مشروب غازي آخَر. وثانيًا: واصَلَ هذا العرضُ الترويجي تعزيزَ رسالة سبرايت القوية «سبرايت ... أنا كدة». وارتفعت مبيعات زجاجات سبرايت التي بحجم عشرين أوقية أكثرَ من ٣٠ بالمائة نتيجةً لهذه المبادرة.

في السنوات التالية، واصلَتِ العلامة التجارية تنفيذَ البنود الثلاثة، بما في ذلك توقيع نجم كرة السلة جرانت هيل، وذلك باستخدام أسلوب التشويق والإغراء في الدعاية،

والاستفادة من «فريق الأحلام» كجزء من رعاية كوكاكولا العامة للألعاب الأولمبية. واصلت العلامة التجارية تبنِّي ثقافة الهيب هوب، موضِّحةً للشباب كيف يصقل الفنانون مهاراتهم، ومهَّدَتِ الطريقَ أمام اثنين متنافسين من فناني الهيب هوب من أجل التصالح، وهو ما بعث في نهاية المطاف برسالة حول تجاوُز خلافاتنا واختلافاتنا. وكانت النتائج واضحة؛ يشير كوبين إلى أن سبرايت أصبحت العلامة التجارية المفضَّلة لدى الذكور المراهقين. ليست العلامةَ التجارية للمشروب الغازي الذي يفضِّلونه، ولا العلامةَ التجارية للمشروب العادي المفضَّل لديهم؛ بل أصبحت سبرايت «العلامة التجارية المفضَّلة لديهم في أي فئة». زاد الحجم السنوي للعلامة التجارية البالغ ستمائة مليون صندوق تعبئة في عام ١٩٩٧ إلى الضعف في بداية العقد. كانت المبادرة رائدةً وناجحةً للغاية، لدرجة أنه في عام ٢٠٠٣، اعتبرها ماثيو جريم من مجلة آدفرتايزينج آيدج حملةً من أهم خمس حملات تسويق في الربع الأخير من القرن الماضي.[2]

## (٢) فن التكيُّف

ينبغي أن تكون قصة إعادة تقديم سبرايت إلى السوق مصدرَ إلهامٍ لأي مسوِّق. يمكن للعلامات التجارية البدء من جديد؛ فيمكنها الانفصال عن مجموعة من المستهلكين وبدء علاقة جديدة مع مجموعة مختلفة. إنه أمر صعب ولكنه ليس مستحيلًا. حقَّقَتْ سبرايت النجاح لثلاثة أسباب رئيسية:

«كان فريق العلامة التجارية والشركة كلاهما على استعدادٍ للقيام بمخاطرة محسوبة»: أَتَذْكُر مناقشتنا للمخاطرة الذكية في الفصل السابع؟ تظل المخاطرةُ المحسوبة منطويةً على احتمالية الفشل، ولكنك تخوضها عالِمًا أنك قد فعلتَ كلَّ ما ينبغي لك فعله. خاض فريق سبرايت مخاطَرةً ذكية، لكنها ظلت مخاطرة ضخمة. لا شك في أنه لِخوْضِ هذه المخاطرة كان ينبغي لداريل كوبين إظهار الروعة نفسها التي كانت سائدةً للغاية في رسالة سبرايت.

فكِّرْ فيما كان كوبين داعمًا له؛ كان يطلب من شركة كوكاكولا إذنًا لسبرايت «للانفصال» عن فئة مدبرات المنازل، وبدء علاقة مع مجموعة مختلفة تمامًا من الأشخاص برسالةٍ كانت مختلفةً تمام الاختلاف عمَّا كانت العلامة التجارية تتواصَل بشأنه. لم تكن هذه المخاطرةُ مخاطرةَ كوبين وحده، بل كانت مخاطرةً لشركة كوكاكولا أيضًا. فكِّرْ فيما فعلَتْه كوكاكولا؛ فقد قبلَتْ توصيةً من شأنها إحداث تغييراتٍ كبيرة في

ثالث أكبر علاماتها التجارية، طرحها في الأصل مديرُ علامة تجارية في العشرينيات من عمره. كان يمكن للشركة اتِّباع الطريق السهل بحذرٍ وعدم تنفيذ مقترح الفريق، ولكنها كانت تعلم أنه لا أحد يفهم الوضع أفضل من ذلك الفريق، ووضعَتْ ثقتَها فيه للقيام بأفضل ما يحقِّق مصلحةَ هذه العلامة التجارية. لقد وثقت الشركة في حسِّ وذكاءِ فريق سبرايت فيما يتعلَّق بتطوير رسالة سبرايت.

«إذا كنتَ مُقْدِمًا على إحداث تغيير، فَلْيكن تغييرًا كبيرًا»: كان بمقدور فريق سبرايت اتخاذ الطريق الآمِن. كان بإمكانه اختبار هذا الطرح الجديد للعلامة التجارية أولًا؛ إذ كان من السهل للغاية اختبارُ إعلان دعائي في مكانٍ ما ومعرفة هل أحدَثَ تأثيرًا أم لا. لو كانوا فعلوا ذلك، لَضاع الحماس والجهد اللذان مُنِحَا للعلامة التجارية سُدًى. على غرار العلامات التجارية الناجحة الأخرى التي تناولناها، سعى الفريقُ لفهم مستهلك العلامة التجارية؛ فتعرَّفوا عليه على المستوى الشخصي، وتكوَّنَتْ لديهم رؤًى، وطوَّروا استراتيجيةً انبثقَتْ منطقيًّا من تلك الرؤى. لو لم يكن أيٌّ من البنود الرئيسية الثلاثة موجودًا، لَمَا كانت العلامة التجارية لتشهد نجاحًا كبيرًا بهذه الصورة. كان الجهد المبذول في هذا المشروع سيتبدد، وما كانوا ليعرفوا أبدًا الأثرَ الحقيقي الذي يمكن أن تحقِّقه هذه المبادرة. بدلًا من ذلك، طبَّقَ الفريق المبادرةَ بكلِّ جدٍّ وحقَّقوا النجاحَ.

«منحوا الكثير من الحب للمستهلكين الجدد»: كان فريق سبرايت متيَّمًا بالمستهلكين الجدد؛ فقد كان أفراده مهتمين حقًّا برفاهيتهم، ويريدون أن يمثِّلوهم، وأعلموهم بذلك. تعيَّن عليهم إرسال رسالة إلى هؤلاء المستهلكين الجدد مفادها أنهم مهمون بالنسبة إلى هذه العلامة التجارية. أَسَرَّ كوبين لي مؤخرًا أنه في مرحلةٍ ما كان قد كتب «رسالة حب» إلى الشباب الذين سعت العلامةُ التجارية لدعمهم وتمثيلهم. أخبَرَني كوبين بما أَحَبَّه الفريقُ في المستهلك والعلامة التجارية، مُعِيدًا صياغةَ رسالته بقوله:

> أحببنا تسليط الضوء والتركيز على ثقافة شبابية لم تكن تلقى تقديرًا. أحببنا أن نربط علامتنا التجارية بأشياء تبين للشباب أننا نحترمهم. أحببنا ما تسلِّط ثقافةُ الهيب هوب الضوءَ عليه. أحببنا واحترمنا موقعَنا كمنارةٍ تنير الطريق وتُثبِت أن العلامات التجارية الكبرى يمكن تسويقها للشباب بطريقة صادقة، بالتحلي بروح الجرأة والمخاطرة. وبسبب حبنا لهم، كافَئُونا بحبهم؛ فقالوا لنا: «لقد منحتمونا رسالةً يمكننا أن نؤمن بها، ونحن نحب ما تمثِّلونه؛ ولهذا السبب أنتم علامتنا التجارية. نحن معكم.»

من خلال حرص العلامة التجارية فعليًّا على عملائها، اهتمت برفاهيتهم. وذلك أمر لاحَظَه المستهلكون. كانت العلامة التجارية تنضح بالصدق لأنها كانت مهتمةً بالفعل. يؤمن كوبين أن فريق سبرايت خلَقَ نهجًا جديدًا في تسويق المنتج للشباب في هذا البلد؛ لم يكن يتمحور حول إسداء النصح لهؤلاء الشباب، ولم يكن يتمحور حول سمات المنتج نفسه، وإنما كان يتمحور حول فهمهم، والأهمُّ أنه كان يتمحور حول احترامهم. هذا الاحترام أدَّى إلى علامة تجارية تهتم بقاعدة مستهلكيها وتدعمها.

## (٣) هل ينبغي أن أبقى أم أرحل؟

التحدي الأكبر الذي لا بد أن يواجهه المسوِّقون حتمًا هو تحديد ما يجب القيام به عندما تتدهور العلاقة بالمستهلك. بعضُ العلاقات تنتهي فجأةً، ولكن عادةً ما تتدهور العلاقات بمرور الوقت. وفي بعض الأحيان يمكن إنقاذ العلاقة، كما رأينا في مثالَيْ سبرايت وجريتول؛ فتتم عملية تبادُل للآراء بين العلامة التجارية والمستهلك؛ ومن هنا يحدث التغيير. في بعض الأحيان يجب أن يتغير المستهلك؛ وفي أحيانٍ أخرى، يجب أن تتغيَّر العلامةُ التجارية؛ أو ربما يتغيَّر كلاهما قليلًا، وتبدأ العلاقة من جديدٍ. لكن في بعض الأحيان تتدهور العلاقة بشدةٍ بحيث يصبح جميع الأطراف أفضل حالًا لو انتهت العلاقة؛ وحينها يتمثَّل مفتاحُ النجاح في تحديد كيفية قَطْع العلاقة.

متى نختار عدم استثمار المزيد من الوقت أو الموارد أو الترويج لعلامة تجارية معينة؟ ربما يكون القرار سهلًا: لدينا أولويات أخرى، أو أن المستهلكين غير مربحين، أو أننا فقدنا ثقة المستهلك في منتجنا. الدلائل الواضحة على أن العلاقة متأزِّمة تشمل تراجُعَ معدل الاستهلاك (على الرغم من الاستثمار المتكرر)، أو عزوفَ المتاجر أو قنوات التوزيع عن المنتج وتركيزها على المنتجات المنافِسة، أو الاضطرارَ إلى زيادة الإنفاق فقط من أجل الحفاظ على ثبات الأرقام. ولكن قَطْع العلاقة أمرٌ صعب في واقع الأمر. هل ينبغي وقف إنتاج العلامة التجارية؟ وهل يجب أن توجد فترةُ وداعٍ، مثل جولة وداعٍ لفرقة موسيقى الروك الكلاسيكية المفضَّلة لديك، أم يُكتفَى بمجرد وقف الاستثمار في هدوء، وترك العلامة التجارية تتلاشى تدريجيًّا إلى أن يطويها النسيان؟ غالبًا ما يكون هذا الموقف صعبًا للغاية.

إن استراتيجية ميدا كونسيومر هيلث كير الناجحة بالاستحواذ على العلامات التجارية المهملة و«إحياء» علاقتها بالمستهلكين؛ تضيف أيضًا تعقيدًا جديدًا إلى تعقيدات

هذه المشكلة. ربما يوجد شيء يهمس في رأسك قائلًا إنه إذا دعمتَ هذه العلامة التجارية بما يكفي من موارد أو إذا عُدِّلَت استراتيجيتك، فمن الممكن أن تستمر.

من المثير للاهتمام أن تستخدم ميدا كونسيومر هيلث كير كدليل وتقوم بتحليل الكيفية التي تحدد بها الشركة أي العلامات التجارية التي «لا» تستثمر فيها وسمات تلك العلامات التجارية. يمكن أيضًا استخدام المعايير نفسها لتحديد إنْ كان يمكنك إنقاذ العلامات التجارية الموجودة ضمن محفظة الشركة أو إعادة طرحها. سوف يخبرك جيفري كوهين أن ميدا كونسيومر هيلث كير لن تستحوذ على علامة تجارية أو تدخل في علاقةٍ معها إذا:[3]

- «كان الوضع المالي متأزِّمًا ولا يمكن إصلاحه»: إذا كان الحال كذلك، فلا جدوى من محاولة الاستثمار في العلامة التجارية أو السعي لخلق علاقة بينها وبين المستهلك.
- «كانت العلامة التجارية ضمن فئة منتجات تكون فيها هذه العلامة التجارية غير مؤثِّرة في عملية الاختيار الكلية لدى المستهلك»: بقدر ما نكره — نحن المسوِّقين — أن نعترف بهذا، فإنه توجد فئات تكون فيها المشترياتُ قائمةً تمامًا على المنتج، ولا تعني العلاماتُ التجارية فيها الكثيرَ. فلماذا إذن تستثمر في شيء لا يقدِّم قيمةً مؤثرة في المخطط الكبير للأشياء؟
- «كانت قيمة العلامة التجارية في تدهور مستمر»: إذا كانت للعلامة التجارية سمعةٌ سلبية يصعب إصلاحها للغاية أو يستحيل تمامًا، فإن تطوير علامة تجارية جديدة قد يكون أكثر منطقيةً من إنقاذ العلامة القديمة أو الاستحواذ عليها. يجب أن تكون العلامة التجارية محاطةً بهالةٍ إيجابية، وأن تتمتَّع باحتمالات نموٍّ لدى المستهلك.
- «كان الحفاظ على العلاقة يؤدي إلى فقدان التركيز»: بينما تواصِل الشركات إطلاقَ المزيد من العلامات التجارية، تتضاءل الموارد المتاحة لكل علامة تجارية، والمتمثلة في الوقت والأشخاص والمال. وحتمًا، ستُهمَل العلامات التجارية. إذا لم يكن من الممكن مَنْح العلامةِ التجارية الاهتمامَ الداخلي اللازم لإصلاح العلاقة الحالية مع المستهلكين، فقد يكون خيارًا أكثر حكمةً أن تُوقَف العلامة التجارية بحيث يمكن توجيه الموارد نحو تلك الفرص التي تحمل احتمالاتٍ أكبرَ لتحقيق النجاح.

إضافةً إلى ذلك، يجب على المرء أن يكون واثقًا نسبيًّا من أن الاستثمار والتغييرات النهائية التي ستخضع لها العلامة التجارية سوف يغيِّران موقفَ المستهلكين. أحيانًا تكون العلامة التجارية عالقةً تمامًا في مساحة معينة لدرجةٍ يعجز معها أيُّ قدرٍ من الاستثمار والنشاط عن إنقاذها، وأحيانًا يكون من الأفضل البدء من جديد.

إذا أردنا أن نفهم بحقٍّ تحدياتِ إنهاء العلاقة، فلا يوجد مثالٌ أفضل من مثالٍ يتعلَّق بخطأ يعتقد كثيرون أنه أكبر خطأ تسويقي في كل العصور: نيو كوك.

## (٤) الخطأ التسويقي الأكبر في القرن

كل مسوِّق يعرف هذه القصة. في الثالث والعشرين من أبريل عام ١٩٨٥، أطلقت شركة كوكاكولا تركيبة جديدة لكوكاكولا لتحلَّ محلَّ التركيبة الحالية. جاء رد الفعل قويًّا للغاية وحادًّا جدًّا لدرجة أنه بعد أقل من ثلاثة أشهر، أعلنَتِ الشركة أنها ستُعِيد التركيبة الأصلية التي أُعِيدَتْ تسميتها كوكاكولا كلاسيك. يفترض معظم الناس أنه عندما عادت كوكاكولا كلاسيك للسوق في منتصف ذاك الصيف، اختفَتْ نيو كوك بسرعةٍ وبهدوء.

لكن هذا لم يحدث؛ فعلى مدى السنوات القليلة التالية، بذلت شركة كوكاكولا جهدًا كبيرًا ودَءُوبًا لتطوير علاقةٍ بين نيو كوك وجزءٍ من قاعدة مستهلكي الكولا. بدأ فريق التسويق في بذل جهود كبيرة في سبيل إنقاذ العلاقة بالمستهلك، ولكن اتُّخِذ بعد ذلك قرارٌ حاسم بإنهائها. هذه هي القصة النادر سماعها حول نيو كوك وما حدث لها بعد عودة كوكاكولا كلاسيك.

من أجل الفهم التام للعلاقة بين نيو كوك والمستهلك، عليك أن تعرف شيئًا عن ظروف إطلاقها. بإيجازٍ، كانت لبيبسي تركيبة ذات مذاق أحلى من كوكاكولا الأصلية، ومن خلال التسويق الجريء والمكثَّف، اقتطعَتْ بيبسي كثيرًا من حصة كوكاكولا ومعايير تفضيلات المستهلك في أوائل ثمانينيات القرن العشرين. «تحدِّي بيبسي» — الذي بدأ تنفيذه في جميع أنحاء البلاد ابتداءً من عام ١٩٧٥، والذي وصل ذروته في أوائل ثمانينيات القرن العشرين — كان اختبارَ تذوُّق مُعمًّى، يأخذ فيه المستهلكون رشفةً من بيبسي ورشفةً من كوكاكولا ويحدِّدون أيهما يفضِّلون. كان الاختبار مصمَّمًا خصوصًا لبيبسي. بيبسي أكثر حلاوةً و«عذوبةً» من كوكاكولا، وفي اختبارات تناوُل الرشفة، يفوز عمومًا المنتَجُ الذي يكون أحلى وأكثر عذوبةً؛ فربما لا يكون لهذا علاقةٌ بما يفضِّله الشاربُ بعد تناوُل كوبٍ بأكمله.[4] على الرغم من أن أحلى وأشد المُنتَجات عذوبةً ربما يكون طعمها

أفضل في حالة تناوُل رشفة، فإنك في أغلب الأوقات تجد أن الأفراد سوف يَمَلُّون هذا الطعم بعد تناوُل عبوة بأكملها. لم تكن بيبسي تطلب من الأشخاص شرْبَ عبوةٍ بأكملها، بل كانت تطلب منهم تناوُلَ رشفة. كانت بيبسي تجمع الأرقام من الأسواق في جميع أنحاء الولايات المتحدة، وكانت تستخدم هذه البيانات في الدعاية والإعلانات لتدَّعِي أنها كانت تفوز في تحدِّي بيبسي.

في الوقت نفسه، كانت بيبسي تسوِّق بقوةٍ العلامةَ التجارية مع دعايةٍ مكثَّفة تضم مايكل جاكسون وغيره من مشاهير هذه الفترة، مستخدِمةً هذه الشراكات في بناء علاقات، خاصةً مع الشباب. كانت بيبسي تطلب من قاعدة مستهلكي كوكاكولا «خيانة» تلك الأيقونة الأمريكية المحبوبة — حتى لمجرد عملية شراء واحدة أو اثنتين — والكثيرُ من مستهلكي كوكاكولا كانوا على استعدادٍ للقيام بذلك. كان يتصاعد الحجمُ والحصةُ السوقية والعديدُ من المقاييس الاستهلاكية الرئيسية بالنسبة إلى شركة بيبسي، ويبدأ في الانخفاض بالنسبة إلى شركة كوكاكولا.[5] كان تركيز بيبسي الشديد على الفوز في حروب الكولا قد بدأ يحقِّق نجاحًا، وتعيَّن على كوكاكولا الرد؛ لذلك اتُّخِذ قرارٌ بإطلاق نسخة معدَّلة من كوكاكولا — نيو كوك — تتفوَّق على الدوام على بيبسي في اختبارات التذوُّق المعماة.

خلال الأسابيع القليلة الأولى، نجحت هذه الاستراتيجية؛ فأظهرت أرقامُ المبيعات في المدن التي أُطلِق فيها المنتج أولًا زيادةً قدْرُها ٨ بالمائة مقارَنةً بالفترة ذاتها من العام السابق.[6] أشعلت نيو كوك أخبارَ وضجيجَ حروب الكولا، وحظيت بتغطيةٍ صحفية كبيرة وتركت انطباعات واسعة، وهو ما قُدِّرت قيمتُه لاحقًا بنحو مليار دولار تحقَّقَتْ على مراحل.[7] وقد لاحظ البعض أنه في وقت إطلاق نيو كوك، كانت تمثِّل أشدَّ علامةٍ تجارية خضوعًا للتجربة في تاريخ المنتجات الاستهلاكية. لكننا جميعًا نعرف ما حدث. على مدى أسابيع، ظهرت ردة فعل كبيرة ونَمَتْ بوتيرة سريعة لدرجةِ أنه بعد مضي سبعة وسبعين يومًا، أُعِيدت كوكاكولا كلاسيك وسطَ ضجة إعلامية كبيرة، مع ارتفاع مبيعاتها وغيرها من المقاييس في نهاية المطاف بنسبةٍ تفوق بكثيرٍ أرقامَها قبل إطلاق نيو كوك. على الرغم من تقبُّل نجاح كوكاكولا كلاسيك بسرورٍ، فإنه ترك معضلةً كبيرة واضحة: ما الذي يجب أن تفعله شركة كوكاكولا بشأن نيو كوك؟

## (٤-١) مكان لنيو كوك

كان ستيف هاتشيرسون قد التحق لتوِّه بشركة كوكاكولا، وكان قد تخرَّج لتوِّه من برنامج ماجستير إدارة العلامات التجارية في جامعة جورجيا. كانت مهمتُه الأولى — بينما كان يعمل تحت إدارة مدير العلامة التجارية بول بورول — العلامةَ التجارية نيو كوك. يوضح هاتشيرسون قائلًا: «لقد أسأنا ترتيبَ أدوار كلِّ علامة تجارية على نحوٍ أساسي؛ فمن الناحية الفنية، نيو كوك — عندما أُطلِقت تحت اسم «كوكاكولا» في شهر أبريل — كانت هي العلامة التجارية الأم، وأصبحت كوكاكولا كلاسيك الآن من الناحية الفنية بمثابة التوسُّع في خط الإنتاج. تسبَّبَ هذا في بعض المشكلات الرئيسية؛ وذلك لأن هذا التوسع في خط الإنتاج كان أكبر بكثيرٍ وأكثر شعبيةً من العلامة التجارية الأم.»

لم يكن بإمكان الشركة إبعاد نيو كوك فحسب؛ فحتى بعد عودة كوكاكولا كلاسيك، كانت نيو كوك تستحوذ على نسبة ٢ بالمائة من سوق المشروبات الغازية. قد لا يبدو هذا رقمًا كبيرًا بالنسبة إليك، ولكن في ذلك الوقت، كانت الحصة البالغة ٢ بالمائة تُقدَّر قيمتها بنحو ١٫٥ مليار دولار في مبيعات التجزئة. كانت حصةً كافيةً بحيث إنه كان من المفترض نظريًّا أنه إذا أوقفَتْ شركة كوكاكولا نيو كوك، فإن مستخدميها سيعودون إلى بيبسي؛ وربما سينتهي الأمر بأن تصبح بيبسي، وليس كوكاكولا، رائدةَ المشروبات الغازية في الولايات المتحدة. لم تكن كوكاكولا لتَدَع ذلك يحدث.

تقرَّرَ أن تبقى نيو كوك وتلعب دورًا حيويًّا في حروب الكولا المتصاعدة في هذا الوقت. ستبقى كوكاكولا كلاسيك بعيدًا عن النزاع، ولكن نيو كوك ستدخل الصراع وتتحدَّى بيبسي. وأُسنِدت إلى بورول والفريق مهمةُ تحديد دور واضح وعلاقة سوقية جديدة من أجل نيو كوك. ستكون بمنزلة سلاحٍ تكتيكيٍّ لمهاجمة بيبسي بمهمةٍ محددة، هي تشويه وإبطال سلاح تحدِّي بيبسي. كانت شركة كوكاكولا تعرف أن نيو كوك ستهزم بيبسي في اختبار الطعم؛ فقد أظهرت الأبحاث الداخلية أنه في حين تفوَّقَتْ بيبسي على تركيبة كوكاكولا الأصلية (التي أصبحت الآن كوكاكولا كلاسيك) بهامش ٥٣–٤٧، فإن نيو كوك ستتفوَّق على بيبسي بهامش ٥٥–٤٥.

يوضح هاتشيرسون قائلًا:

> ستضع الشركةُ بيبسي في مأزقٍ بهذه الاستراتيجية. يمكننا أن نزعم أن كوكاكولا هزمت بيبسي في اختبار تذوُّقٍ. لن نقول نيو كوك أبدًا، بل كوكاكولا؛ لأن العلامة

> التجارية من الناحية الفنية كانت «كوكاكولا»، واستُخدِمت فقط كلمة «نيو» (بمعنًى جديد) خلال الفترة الأولى من إطلاقها. سيبدأ هذا على الفور في نشر هذا الزعم ضمن تحدِّي بيبسي للطعم. ظل شاربو كوكاكولا كلاسيك المخلصون بعيدًا عن هذا النزاع، واستمروا في اقتناعهم بريادة كوكاكولا. من ناحية أخرى، لا يمكن أن تقول بيبسي: «لحظة! أنت تتحدَّث عن نيو كوك!» لأنها إذا فعلَتْ ذلك، فإنها تكون قد اعترفَتْ بأن العلامة التجارية الرائدة لديهم قد هُزِمت في اختبار الطعم من قِبَل المنتج الأكثر تعرُّضًا للرفض في تاريخ البشرية!

ضخَّمَتْ كوكاكولا ادِّعاء اختبار الطعم الجديد هذا من خلال حملة إعلانية تستهدف الشباب، قدَّمَتْ خلالها رسوماتٍ مصمَّمةً بالحاسوب بالغةَ البدائية، وشخصيةً تُدعَى ماكس هيدروم تسخر من بيبسي وتؤكد على أن كوكاكولا تمتلك طعمًا أفضل. تركَّزَ جزءٌ كبير من هذا الجهد على السوق المحلية؛ كآلية دفاعية ضد «التحدي»، وكذلك أيضًا لتطوير علاقات أوثق مع المستهلكين المحليين وأهلية أكبر لنيو كوك نفسها. ونتيجةً لذلك، انتهى تحدِّي بيبسي، ومن المفارقة أن نيو كوك هي التي لعبت دورًا مهمًّا في إنهائه.

على الرغم من هذا النجاح التكتيكي، أدرك هاتشيرسون ورئيساه الجديدان — المديران ديفيد كلاب ورون أسبرجر — في عام ١٩٨٦ أنه إذا أرادت نيو كوك البقاء على قيد الحياة ضمن العلامات التجارية التي تشملها مظلة كوكاكولا، فسيتعين عليها تأسيس استراتيجيتها الخاصة وطريقتها الخاصة بالتمركز في السوق، والدخول في علاقة خاصة مع مجموعة جديدة من المستهلكين؛ مع الوضع في الحسبان أن التصوُّر الكلي لهذه العلامة التجارية هو أنها كانت لا تزال كارثةً بكل المقاييس؛ فقليل جدًّا من المستهلكين أرادوا أن تكون لهم علاقة بها، ويمكن القول إن العديد من الذين كانوا يشربونها كانوا يفعلون ذلك عن طريق الخطأ؛ حيث إن الرسومات على العبوة كان مكتوبًا عليها «كوك» فقط؛ لذلك مُنِح كلاب وفريقه في عام ١٩٨٧ تكليفًا عامًّا بإجراء بحثٍ شاملٍ من أجل تحديد إنْ كان هناك أي شيء يمكن القيام به في سبيل إنقاذ نيو كوك وتغيير علاقتها مع المستهلكين، خاصةً بين الذين يشربون بيبسي.

كانت المشكلة الأولى التي واجهها الفريق هي أنهم كلما سألوا المستهلكين عن سبب عدم تناولهم نيو كوك، كانوا يحصلون على إجابة واحدة: إن مذاقها سيئ. كان الفريق يعرف أنه على الرغم من أن الطعم كان مختلفًا على نحوٍ ملحوظ عن كوكاكولا، فإن طعم نيو كوك لم يكن في الواقع سيئًا؛ وهذا ما أثبتَتْه اختبارات الطعم. ولكن لم يرغب

المستهلكون في تصديق أن شيئًا لاقى كلَّ هذا الرفض القاطع من السوق «يمكن» أن يكون جيد الطعم؛ لم يكن هذا منطقيًّا. كان يجب على الفريق إيجاد طريقةٍ للوصول إلى سببٍ أعمق وراء كل هذا الرفض لمنتج نيو كوك. أوضح هاتشيرسون قائلًا: «كان علينا أن ننحي مسألةَ الطعم جانبًا؛ لذلك، في مقابلاتنا النوعية مع المستهلكين، أجرينا اختباراتنا غير الرسمية للطعم بين كوكاكولا كلاسيك وبيبسي ونيو كوك. ولكنْ بغضِّ النظر عمَّا كان يختاره المستهلك، كنَّا نخبره أنه قد اختار نيو كوك! كان علينا فعل هذا لكي يتخطَّوْا الجدل القائم حول مشكلة الطعم التي كنَّا نعرف أنْ لا أساس لها. كان علينا أن نتعمَّق أكثر لإيجاد طريقةٍ لمحاربة منطق: «عندما لا أحب علامة تجارية، فلا بد أن طعمها سيئ؛ وإلا فلماذا لا أحبها؟»»

بعد تنحية حجة الطعم الأولية جانبًا في هذا البحث، سُئِل المستهلك مرة أخرى: «لماذا لا تحب نيو كوك؟» تلقَّى الفريق إجابتين مثيرتين للاهتمام، واحدة منهما كانت تنطوي على مبدأ، والأخرى تتصل بالعلاقات. كانت الإجابة التي تنطوي على مبدأ هي أن المستهلكين لا يعرفون لماذا فعلت شركة كوكاكولا ذلك بهم من الأساس: لماذا سلبتهم أو غيَّرَتِ المنتج الأكثر شعبيةً في أمريكا؟ بَدَا الأمر شخصيًّا؛ فالحديث هنا عن الخيانة! كان المستهلكون غاضبين من شركة كوكاكولا، وكانت نيو كوك تتلقَّى نيران هذا الغضب؛ ففي نظر المستهلك، لم تخبره شركة كوكاكولا قطُّ عن سببِ إقدامها على ما فعلَتْ. كانت الإجابةُ الثانية أكثرَ ارتباطًا بالأقران أو العلاقات الاجتماعية. كانت لنيو كوك آثارٌ اجتماعية سلبية؛ فلا أحد ممَّن كانوا يعرفونهم كان يشربها. كانت موضع سخرية. كانوا لا يرغبون أبدًا في أن يراهم الآخَرون يشربونها.

خلص البحث إلى أنه توجد ثلاثة حواجز أمام بيع نيو كوك: (١) الحجة التي تبدو منطقيةً في ظاهرها بأن مذاقها لا بد أن يكون سيئًا. (٢) الغضب والارتباك حيال سبب إنتاج شركة كوكاكولا لنيو كوك في المقام الأول. (٣) الاعتقاد بأنه لا أحد يشربها؛ الاعتقاد بأنها كانت علامة تجارية فاشلة لا يشربها إلا الفاشلون. اعتقد فريق كلاب الذي كلَّفَه هاتشيرسون وبعض من أفضل باحثي التسويق في الشركة (جيري باين وباربرا سيسلا)؛ أنهم إذا استطاعوا معالجة العائِقَيْن الثاني والثالث بنجاحٍ، فمن المنطقي أن يتلاشى عائقُ الطعم أيضًا.

## (٤-٢) إعادة تقديم نيو كوك

أخذت كوكاكولا تسلك مسلكًا هجوميًّا من خلال نيو كوك، مع رغبةٍ صريحة لبدء علاقة مع شاربي بيبسي؛ فبالإضافة إلى استمرار اختبار تحدِّي الطعم في مجموعة من الأسواق، طُوِّر نوع بسيط من التواصل؛ فقد أطلقَتْ إعلانًا بعنوان «أومنيبس» (أو الشامل) بدأ بظهور زجاجة خضراء جميلة ومتعرجة ومثلجة من كوكاكولا (كلاسيك)، وقال التعليق الصوتي: «كوكاكولا، الأصلية، الشيء الحقيقي.» ثم تحركت الكاميرا لتكشف عن علبة صفيحية لبيبسي بجوار زجاجة كوكاكولا، وأشار التعليق الصوتي ضمنيًّا إلى أنه بالنسبة إلى بعض الناس، توجد بيبسي، التي تمتلك مذاقًا أحلى من كوكاكولا. ثم تباعدت العلامتان التجاريتان، وتواجدت وراءهما علبة صفيحية من نيو كوك. أوضحت العبارة التالية سبب وجود نيو كوك؛ إذ قال التعليق الصوتي إنه يوجد الآن خيار آخَر يمتلك طعم الكولا الحقيقي لكوكاكولا إضافةً إلى المذاق الحلو لبيبسي. بعبارة أخرى، بالنسبة إلى أولئك الذين يحبون المذاقَ الحلو لبيبسي، قدَّمَتْ كوكاكولا الآن منتجًا مصمَّمًا خصوصًا لهم.

فعل هذا التواصل ثلاثة أشياء:

(١) عزَّز قوةَ وريادة العلامة التجارية الأم (كوكاكولا كلاسيك مع زجاجتها المتعرجة وشعارها الشهير المكتوب بخط «سبنسيريان» مقابل صورتَي العلبتين الصفيحيتين الأخريَيْن).

(٢) قدَّم بيبسي على أنها أحلى مذاقًا من كوكاكولا.

(٣) قدَّم عاملَ مقارَنةٍ جديدًا؛ فأصبحت العلامتان التجاريتان القابلتان للمقارنة الآن هما نيو كوك وبيبسي. كانت نيو كوك تمتلك نفس المذاق الحلو لبيبسي، ولكنها احتفظت بطعم الكولا الحقيقي لكوكاكولا الأصلية.

كان لا يزال أمام كوكاكولا التغلب على العائق الثالث (لا أحد أعرفه يشربها). للقيام بذلك، استخدمت كوكاكولا الاستراتيجية الكلاسيكية التي تقوم على أساس ظهور متحدِّث باسم المنتج، لكنها فعلت ذلك لتعكس القِيَم والتوجُّهات المحلية، من خلال فكرة أن الروابط المحلية يمكنها بناء علاقات مع المستهلك أقوى وأكثر قابليةً للتصديق. في الأسواق الاختبارية في سولت ليك سيتي وميلووكي، استخدمت كوكاكولا أكثر الأشخاص شهرةً ومصداقيةً من لاعبي فريقَيْ يوتا جاز وجرين باي باكرز المحليَّيْن، لإظهار أن

هناك أناسًا يشربون ويستمتعون بهذه النسخة الجديدة من كوكاكولا. بالطبع، كان هذا يحدث دائمًا ضمن مقدمة توضيحية حول ماهية العلامة التجارية، وسبب تواجدها، ولِمَن صُنِعت. وغُيِّرت طريقة التعبئة لإضافة لمسة من لون بيبسي الأزرق، في محاولة واضحة لجذب مستخدمي بيبسي. ولجعل المستهلكين «يتذوقون العلامة التجارية مرةً أخرى»، والتشجيع على تكرار التجربة، أُنتِجت علبة صفيحية بحجم ١٦ أوقية تحمل رسالة «٤ أوقيات مجانية!»

أُطلِقت الحملة في عشر أسواق اختبارية، وشهدت متوسط معدل نمو ٦٥ بالمائة، جاء تقريبًا بأكمله من العلامة التجارية بيبسي. وحتى نتائج تصوُّرات المستهلكين لنيو كوك، التي كانت سيئةً للغاية قبل إعادة التقديم، تحسَّنَتْ على نحوٍ ملحوظ. أخذت نيو كوك — العلامة التجارية التي كانت ضمن القائمة السوداء لدى المستهلكين في وقتٍ ما — تشهد انتعاشًا في هذه الأسواق المحلية. بالطبع، طرح هذا سؤالًا استراتيجيًّا آخَر: إذا قرَّرَتِ الشركة المضي قُدُمًا في استراتيجية نيو كوك على المستوى الوطني، فكيف يمكنها أن تسوِّق اثنين من مشروبات الكولا المحلَّاة على نحوٍ فعَّال؟

في الوقت نفسه، كانت هناك مشكلة متنامية تتعلَّق بالعلامة المسجلة، وكانت تلك المشكلة بحاجة إلى معالجة. فكما ذُكِر سابقًا، كانت كوكاكولا كلاسيك (كوكاكولا الأصلية) على المستوى الفني توسُّعًا في خط الإنتاج، و«كوك» (نيو كوك) كانت من الناحية الفنية هي العلامة التجارية الأم، وإنْ كانت أصغر بكثير من كوكاكولا كلاسيك التي تمثِّل توسعًا في خط الإنتاج. كانت هناك حاجة إلى انتقال تركيبة كوكاكولا كلاسيك لأن تكون العلامة التجارية الأم، وهذا يتطلَّب أمرين: تغييرًا في اسم تركيبة كوكاكولا الجديدة، وإزالةَ كلمةِ «كلاسيك» تدريجيًّا من التركيبة الأصلية. اختُبِر عددٌ من الأسماء ليحلَّ محلَّ نيو كوك، واختير في نهاية المطاف اسم كوك تو. يقول هاتشيرسون موضحًا: «كانت نتائج اختبارات كوك تو جيدة وتتوافق تمامًا مع الاستراتيجية؛ فكما أشار الإعلان كانت كوك تو تستهدف مَن يشربون بيبسي ويبحثون عن مشروبٍ يحمل العلامة التجارية كوكاكولا ويتميز بالمذاق الحلو لبيبسي وطعم الكولا الحقيقي.» يعزِّز الاسم أيضًا مركزَ الريادة لكوكاكولا كلاسيك، وينقل معركةَ ادِّعاء المذاق الأفضل ضد بيبسي إلى العلامة التجارية الثانية، ويُخرِج على نحوٍ فعَّال قائدةَ الفئة، كوكاكولا كلاسيك، من المعركة.

عاد بول بورول — رئيس هاتشيرسون القديم ومعلمه — إلى الفريق من أجل قيادة حملة تسويقية أضخم لاختبارها تحت العلامة التجارية الجديدة كوك تو؛ حملة

تستفيد على نحوٍ كامل من دروس «تذوَّقْها، وافهَمْها، وشاهِدْ أشخاصًا مثلك معها» في الأسواق الاختبارية السابقة. يضيف هاتشيرسون: «سيحدث أحد أمرين: إذا نجحت الحملة، فإنها ستمهِّد الطريقَ لهجومٍ محتملٍ واسعِ النطاق على بيبسي، لدعوةِ جزءٍ كبير من قاعدة مستهلكيها لتناوُلِ كوك تو، مطوِّرةً بذلك علاقاتٍ جديدةً ومتناميةً باستمرار مع المستهلكين. وإذا لم تنجح الحملة، فإنها تكون على الأقل قد مهَّدَتِ الطريقَ أمام العلامة التجارية الأساسية لبدء التقليل من كلمة «كلاسيك» — وحذفها في نهاية المطاف — ومكَّنَتِ الشركةَ من التركيز على علامة تجارية واحدة لمشروبات الكولا المحلَّاة.»

## (٤-٣) إعلان الحرب

تذكر أنه في أواخر ثمانينيات القرن العشرين بلغت حروب الكولا ذروتها، وكانت كلتا الشركتين في عراك مستمر من أجل الفوز بحصةٍ في السوق. ولنجاح نيو كوك في الأسواق الاختبارية، كانت الشركةُ واثقةً من أن كوك تو يمكن أن تؤدِّي دورًا محوريًّا في منافستها بيبسي على الحصة السوقية. لكن شركة كوكاكولا كانت لا تزال في حاجةٍ إلى اختبار ذلك من أجل معرفة آثار إطلاق كوك تو على المستوى الوطني. أوصى أحد كبار المسئولين التنفيذيين بإجراء الاختبار في سبوكين بواشنطن. كما يقول هاتشيرسون: «على الرغم من أننا قد نفَّذْنا العملَ الأولي الخاص بنيو كوك هناك، كنا نظن أنها سوق غير ذات أهمية لأنها كانت أصغر حجمًا. لم نتتبَّع حتى منطقة صغيرة كهذه باستخدام نظام تتبُّعِ حصةِ السوق وتحليلها الخاص بشركة نيلسن.» أُعِدَّت حملةٌ تسويقية مكثفة لكوك تو، ثم أُطلِقت في سوق سبوكين في عام ١٩٩٠.

يوضح هاتشيرسون قائلًا: «كنا سنسخِّر كلَّ مواردنا للفوز بمَن يتناولون بيبسي من الشباب، والتأكُّد من أن الحجم كان يضيف إلى كوكاكولا كلاسيك ولا ينتقص منها. طبَّقْنا النوع نفسه من رسالة التواصل المقسَّمة إلى مراحل، والتي حقَّقَتْ نجاحًا ساحقًا مع نيو كوك، وازددنا جرأةً فيما يخص التجديدَ في التعبئة والتسعير. فقدَّمْنا العلبَ الصفيحية بحجم ١٦ أوقية (٤ أوقيات مجانية!) ثم قدَّمْنا مجموعةً مكوَّنة من خمس عشرة علبة بالسعر نفسه مثل الاثنتي عشرة علبة من كوك تو. كان رد الفعل كبيرًا؛ ففي سبوكين، انتقلَتْ كوك تو على الفور من امتلاك حصة تبلغ ٠٫٥ إلى حصةٍ مقدارها يزيد على ٤ نقاط، مع إشارةِ الأبحاث إلى أنها كانت قادمةً على نحوٍ غير متكافئ مع العلامة التجارية بيبسي.»

ما لم ينتبه له بورول وهاتشيرسون وفريق كوك تو هو أن سبوكين كانت من بين الأسواق الأعلى في معدلات استهلاك بيبسي لكل فردٍ في الدولة بأكملها. في سياق حروب الكولا، رأت بيبسي أن هذا بمثابة هجوم متعمَّد في سوق رئيسية، وردَّتْ بنفس الطريقة؛ فأنتجَتْ شركة بيبسي على الفور إعلانًا جديدًا يظهر فيه ثلاثة رجال متقدِّمين في العمر في شرفة يستعرضون صورَ كوك تو الجديدة ويقولون: «لقد غيَّروا كوكاكولا مرةً أخرى.» في محاولةٍ سافرة لإرباك الموقف وإثارة الذكريات البغيضة القديمة لعام ١٩٨٥ عند إطلاق نيو كوك. وضاهت بيبسي أحجام «منتجاتها بالكامل» وأسعارها مع حجم وسعر كوك تو، في واحدةٍ من أقوى أسواقها. كان هدف بيبسي هو أن تجعل كوكاكولا تدفع ثمنَ فعلتها هذه، حتى لو كان ذلك يعني الإضرار بأرباحها على المدى القصير؛ فلم تكن بيبسي تسعى إلى تدمير كوك تو في شرق واشنطن فحسب، بل كانت الشركة تحاول أيضًا تدميرَ العلامة التجارية كوكاكولا بأكملها. كانت حربًا شعواء.

في مقر كوكاكولا، كانت تجري مناقشة جادة بشأن إنْ كان من الممكن أن تستمر هذه الحرب. أدرك فريق العلامة التجارية أن لديهم عرضًا ناجحًا للدخول في علاقة مع مستهلكي بيبسي. ولكنْ بأيِّ ثمن؟ إذا استمر تطبيق الخطط، فإن العديد من الأسواق سيدخل قريبًا في الحرب نفسها. سوف تنفق كوكاكولا إنفاقًا ضخمًا، وسوف تنفق بيبسي إنفاقًا ضخمًا كذلك. وإذا خصَّصَتْ كلتا الشركتين العديدَ من هذه الموارد لخوض المعارك العالية المخاطر في هذه الأسواق الصغيرة والمتوسطة الحجم، فعلى الأرجح سيتقلَّص التسويق الوطني أو استثمارات قسم الأبحاث والتطوير إلى حدٍّ كبير. وربما تعاني كلتا الشركتين عواقبَ وخيمة.

يتمحور السؤال المهم الثاني حول الكيفية التي يمكن أن تنتهي بها معركة حصة السوق الكاملة بين كوكاكولا وبيبسي وكوك تو. يقول هاتشيرسون: «إذا كان منتج كوك تو ناجحًا بما فيه الكفاية، فربما تجد سيناريو يشبه هذا: بين العلامات التجارية المختلفة، ربما تمتلك كوكاكولا حصةً في سوق المشروبات الغازية تبلغ ٢٠، وربما تمتلك العلامة التجارية بيبسي حصة مقدارها ١٧. ولكنْ إذا قُسِّمت حصة كوكاكولا إلى ١٦ لكوكاكولا كلاسيك و٤ لكوك تو، فإن بيبسي ستكون قادرةً على الادِّعاء أنها علامةُ الكولا التجارية رقم واحد. ولا يمكن السماح بحدوث هذا أيضًا.»

في النهاية، قرَّرت كوكاكولا أن الاستمرار في محاولة استخدام كوك تو لتأسيس علاقة رومانسية مع مستهلكي بيبسي لم يكن في مصلحتها، وقرَّرَتْ أن تضع حدًّا

للتسويق العدائي لعلاماتها التجارية، وأن تخصِّص الموارد بدلًا من ذلك لتنمية كوكاكولا كلاسيك ودايت كوك. ستُقلَّص كوك تو لكي تصبح علامةً تجارية ذات دعمٍ تسويقي ضئيل (يتجاوز عروض الأسعار المخفضة الترويجية عبر خط الإنتاج بأكمله) في حفنةٍ من أسواق بيبسي القوية؛ لجذب ما يمكنها من المستخدمين. وفي النهاية، ستتوقَّف الشركة عن إنتاج كوك تو بعد بضع سنوات.

ومع ذلك، كانت هناك دروس مستفادة. قال هاتشيرسون: «في النهاية، كنَّا قادرين على جعل العلامة التجارية التي كانت مُحتَقَرةً ومكروهةً سابقًا «نيو كوك/كوك تو» مقبولةً مرةً أخرى لدى مجموعة استهلاكية استراتيجية رئيسية؛ وجعلناها تُباع بالفعل.» فعل الفريق ما يلزم القيام به لحماية العلامة التجارية، ومهَّدَ الطريق للتركيبة الأصلية للعودة إلى كونها العلامةَ التجارية الأم، واستطاعوا مَحْوَ نيو كوك/كوك تو من الوجود مع فقدان نسبة قليلة فقط من حصة السوق لصالح بيبسي. فثمة أوقاتٌ يجب فيها أن تنتهي العلاقة بين العلامة التجارية والمستهلك لتحقيق الصالح العام للمؤسسة التجارية.

## (٥) إنهاء العلاقة

من الصعوبة بمكانٍ إنهاءُ علاقةٍ. ونادرًا ما تُقدِم الشركات على إنهاء العلاقة من تلقاء ذاتها؛ فيُتَّخَذ القرار نيابةً عنها من قِبَل شريك من شركاء قنوات التوزيع، أو تتلاشى العلامة التجارية فحسب بهدوء. لا أذكر أبدًا أنني رأيت «حفلَ وداعٍ» لعلامة تجارية. ربما يجب أن يحدث مثل هذا الشيء من حينٍ لآخَر. وتتساءل الإدارة عمَّا سيحدث للحصة السوقية والأرباح التي تدرُّها علامةٌ تجارية تُحتضَر. ينبغي للقلة القليلة المتبقية من المستهلكين المخلصين أن يجدوا علامةً تجارية جديدة ضمن هذه الفئة. ربما يجب أن توجد خطة خلافة مناسبة، وفي كثيرٍ من الأحيان لا توجد خطة.

علاوة على ذلك، أهم ما تسلِّط قصةُ نيو كوك الضوءَ عليه هو مسألة اختيار الطريقة التي تتمركز بها العلامة التجارية في السوق. ينبغي أخذ هذا الأمر في الاعتبار دائمًا؛ إما أن تفعل أنت ذلك، وإما أن يفعله المنافسون لك، أو يفعله المستهلكون في السوق. في حالة نيو كوك، تحدَّثَ المستهلكون أولًا، ثم نجحت كوكاكولا بعد ذلك فقط عندما حاولَتْ بقوةٍ تقديمَ كوك تو على أنها المذاق الحلو لبيبسي بطعم الكولا الحقيقي، لمجموعةٍ محددة للغاية ومهمة من المستهلكين. وبالنسبة إلى علامة تجارية كانت في طريقها للتلاشي،

وجدت كوكاكولا فرصةً مناسبة؛ فتواصَلَتْ وبدأت علاقةً متأخرة؛ علاقةً كانت مفقودةً عندما تمَّ إطلاقها.

أخيرًا، يمكننا استخدام العلاقات الميتة كأدوات تعليمية لزيادة تحسين علاقاتنا القائمة. فمن سيناريو نيو كوك الذي دار منذ نحو عشرين عامًا، كانت كوكاكولا قادرةً على تطبيق ما تعلَّمَتْه في إطلاق كوك زيرو؛ فبدلًا من الاستعاضة عن دايت كوك بمنتج آخَر، كانت كوكاكولا زيرو تلبِّي حاجةً معينة. لم تكن لبيبسي هنا علاقة بالأمر، بل كان الهدف الفعلي هو تقديم طعم كوكاكولا حقيقي دون سعرات حرارية.

أخبرتني بذلك بارا فاوجان أحد مديرِيَّ الأوائل في باوريد؛ إذ قالت لي ذات مرة: «إذا كنتَ لا تقع في أخطاء، فإنك لا تدفع نفسك بقوة كافية.» المسوِّقون يخفقون، والعلاقاتُ تتفكَّك؛ هذا جزء من العمل، هذه هي دورة الوجود الطبيعية. ولكنْ إذا أخفقتَ، فَلْيكن إخفاقُك طريقًا للتطوير. لِيَكُنْ إخفاقُك دافعًا لتحسين علاقتك بالمستهلك ... ولكن مهما فعلتَ، فلا تُبْقِ الأمورَ على وضعها الراهن. واصِلْ تقديمَ ما لديك للمستهلكين وتعامَلْ معهم بنفس القدر من الإعجاب الذي تكنُّه لهم.

سوف نُنهِي الكتاب من حيث بدأنا، بتعريف العلاقة. العلاقة هي ارتباط أو تواصل، وتضمُّ طرفين يعمل كلٌّ منهما من أجل المنفعة المتبادلة بينهما. تذكَّرْ دائمًا أن تضع مصالحَ المستهلكين في الاعتبار، ولا تتوقَّفْ أبدًا عن التعرُّف عليهم والتواصُل معهم؛ فعن طريق إعطاء مصلحةِ المستهلكين الأولويةَ، ومن خلال إشعارهم بالتميُّز، ترقى العلامات التجارية إلى تحقيق مفهوم العلاقة. وهذه هي الطريقة التي سنُظهِر بها — نحن المسوِّقين — النزاهةَ في مهنتنا، متعامِلِين على النحو الصحيح مع علاماتنا التجارية والمستهلكين.

# ملاحظات

## الفصل الأول: الارتباط العاطفي بالعلامات التجارية

(1) See, for example, Susan Fournier, “Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research,” *Journal of Consumer Research* 24 (March 1998): 343–372; Edith Smit, Fred Bronner, and Maarten Tolboom, “Brand Relationship Quality and Its Value for Personal Contact,” *Journal of Business Research 60,* no. 6 (2007): 627–633; Atul Parvatiyar and Jagdish N. Sheth, “Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process, and Discipline,” *Journal of Economic and Social Research* 3, no. 2 (2001): 1–34; Barbara A. Carroll and Aaron C. Ahuvia, “Some Antecedents and Outcomes of Brand Love,” *Marketing Letters* 17 (2006): 79–89.

(2) Jennifer Aaker, “Dimensions of Brand Personality,” *Journal of Marketing Research* 34 (August 1997): 347–356.

(3) Fournier, “Consumers and Their Brands.”

(4) Ibid. See also Susan Fournier, “Exploring Brand-Person Relationships: Three Life Histories,” product number 596093-PDF-ENG, Harvard Business School (Boston: Harvard Business Publishing, January 22, 1996).

(5) Ibid.

(6) See, for example, Fournier, “Consumers and Their Brands”; Smit, Bronner, and Tolboom, “Brand Relationship Quality and Its Value for Personal Contact”; Parvatiyar and Sheth, “Customer Relationship Management”; Carroll and Ahuvia, “Some Antecedents and Outcomes of Brand Love.”

(7) Steve Koonin, former VP of sports and presence properties at The Coca-Cola Company and now chief marketing officer at Turner Broadcasting, is a master at generating value from presence properties; he single-handedly changed The Coca-Cola Company’s approach to inevent promotional marketing by focusing on having the brand be a part of the event rather than a static prop.

(8) Martin Lindstrom, *Brandwashed: Tricks Companies Use to Manipulate Our Minds and Persuade Us to Buy* (New York: Crown Business, 2011).

(9) Charles Duhigg, C. “How Companies Learn Your Secrets.” *New York Times Magazine,* February 16, 2012, http://www.nytimes.com/2012/02/19/magazine/shopping-habits.html?pagewanted=all.

(10) “Verizon’s ‘Precision Market Insights’ Data Mining Policy Raising Privacy Concerns,” *Huffington Post,* October 17, 2012, http://www.huffingtonpost.com/2012/10/17/verizon-precision-market-insights_n_1971265.html.

(11) Quoted in Rosie Baker, “Unilever: ‘Marketing Needs to Be Noble Again,’” *Marketing Week,* February 7, 2012, http://www.marketingweek.co.uk/unilever-marketing-needs-to-be-noble-again/3033850.article.

## الفصل الثاني: اعرفْ نفسك

(1) Quoted in Dan Lyons, "10 Lessons from Steve Jobs That Every Marketer Must Learn," HubSpot blog, June 3, 2013, http://blog.hubspot.com/10-steve-jobs-marketing-lessons.

(2) Christine Y. Chen, "Darius Bikoff vs. Coke and Pepsi: Business Is Flowing for the Godfather of 'Enhanced Waters,'" *CNNMoney,* February 3, 2003, http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/2003/02/03/336429/.

(3) Even having kept the two brands separate, Nike sold the Cole Haan division in November 2012 to Apax for $570 million because management decided it needed to focus on just its athletic brands. See Matt Townsend, "Nike Agrees to Sell Cole Haan to Apax for $570 million," *Bloomberg,* November 16, 2012, http://www.bloomberg.com/news/2012-11-16/nike-agrees-to-sell-cole-haan-to-apax-for-570-million.html.

(4) Willem Jan van der Hoeven, global brand director, Heineken, interview with Tim Halloran, March 26, 2012.

(5) All quotations of Katy Milmoe, integrated group account director, Havas Worldwide, are from an interview with Tim Halloran, February 26, 2012.

## الفصل الثالث: تعرَّفْ على نوعية المستهلك الذي تستهدفه

(1) All quotations of Kersten Rivas, managing director, Havas Worldwide, are from an interview with Tim Halloran, February 26, 2013.

(2) All quotations of Katy Milmoe, integrated group account director, Havas Worldwide, are from an interview with Tim Halloran, February 26, 2013.

(3) All quotations of Willem Jan van der Hoeven, global brand director, Heineken, are from an interview with Tim Halloran, March 26, 2013.

(4) All quotations of Paul Smailes, global head of digital, Heineken, are from an interview with Tim Halloran, March 26, 2013.

(5) *Sports Illustrated for Kids* regularly conducts informal, unpublished research among its subscribers for firms who advertise with the publication. The statement cited in the chapter is from research the magazine conducted in 1996 about kids' perceptions of sports.

(6) All quotations of Matthew Kahn, chief marketing officer, Restorsea (former senior VP of marketing, glacéau) are from an interview with Tim Halloran, December 28, 2012.

(7) All quotations of Scott Miller, president of Core Strategy Group, are from an interview with Tim Halloran, November 15, 2012.

(8) "8 Beers Americans No Longer Drink," NBCNews.com, September 9, 2011, http://www.nbcnews.com/id/44460121/ns/business-us_business/t/beers-americans-no-longer-drink/#.Ug-rkKzB-So.

(9) "Ad Age Advertising Century: Top 100 Campaigns," *Advertising Age,* March 29, 1999, http://adage.com/article/special-report-the-advertising-century/ad-age-advertising-century-top-100-advertising-campaigns/140150/.

(10) Mike Celzic, "Michelle Obama Makes $148 Frock a Fashion Smash," Today.com, June 20, 2008, http://www.today.com/id/25280708/ns/today-today_style/t/michelle-obama-makes-frock-fashion-smash/#.Ug-ufKzB-So.

(11) Share and sales growth data are sourced from syndicated services that measure marketplace sales data. For example, as of the fifty-two weeks ending April 15, 2012, IRI/Symphony showed smartwater as the topselling premium water brand.

## الفصل الرابع: اجعله لقاءً لا يُنسَى

(1) Quoted in Stephanie Strom, "30 Years After Chia Pets, Seeds Hit Food Aisle," *New York Times,* November 23, 2012, http://www.nytimes.com/2012/11/24/business/chia-seeds-gain-popularity-for-nutritional-benefits.html?_r=0.

(2) Joe Satran, "Chia Seeds Move Beyond Faddish Past in Bid for Mainstream Acceptance," *Huffington Post,* April 17, 2012, http://www.huffingtonpost.com/2012/04/16/chia-seeds_n_1419525.html.

(3) All quotations of Janie Hoffman in the remainder of the chapter are from an interview with Tim Halloran, January 22, 2013.

(4) Malcolm Gladwell, *Blink* (New York: Little, Brown, 2005).

(5) "Janie Hoffman, Founder, Mamma Chia," BevNET, 2012, http://www.bevnet.com/bestof/2012/person-of-the-year.

## الفصل الخامس: اجعلِ العلاقة متبادَلة

(1) All quotations of Stuart Sheldon, president, Escalate, are from an interview with Tim Halloran, November 9, 2012.

(2) Joan Schneider and Julie Hall, "Why Most Product Launches Fail," *Harvard Business Review,* April 2011, http://hbr.org/2011/04/why-most-product-launches-fail/.

(3) Theresa Howard, "Coke Finally Scores Another Winner," *USAToday,* October 28, 2007, http://usatoday30.usatoday.com/money/advertising/adtrack/2007-10-28-coke-zero_N.htm.

(4) The sources for the discussion of the CZC and related data in this chapter are from the Stuart Sheldon interview and Coke Zero's 2009 WOMMY entry (provided by Sheldon), which won a Silver award for best strategic thinking to measure the impact/success of word of mouth.

(5) Ed Keller, “Shining a Light on Dark and Super Dark Social,” Keller Fay Blog: WOM Matters, November 7, 2012, http://www.kellerfay.com/insights/shining-a-light-on-dark-and-super-dark-social-ed-keller/.

(6) Alexis Madrigal, “Dark Social: We Have the Whole History of the Web Wrong,” *Atlantic,* October 12, 2012, http://www.theatlantic.com/technology/archive/2012/10/dark-social-we-have-the-whole-history-of-the-web-wrong/263523/.

(7) Keller, “Shining a Light.”

(8) All quotations of John Doughney, client partner, Facebook, are from an interview with Tim Halloran, January 11, 2013.

## الفصل السادس: عمِّق الارتباط

(1) Christa Hoyland, “Chick-fil-A Ramps Up for Spicy Chicken Sandwich Launch,” QSRweb.com, May 24, 2010, http://www.qsrweb.com/article/95197/Chick-fil-A-ramps-up-for-Spicy-Chicken-Sandwich-launch.

(2) Tanya Lewis, “Chick-fil-A Finds Opportune Time to Unveil Spicy Chicken Sandwich,” *PRWeek,* September 1, 2010, http://www.prweekus.com/chick-fil-a-finds-opportune-time-to-unveil-spicy-chicken-sandwich/article/177432/.

(3) Ibid.

(4) Chick-fil-A “2011 Fun Facts” http://www.chick-fil-a.com/Pressroom/Archive/fun_facts_2011_old.

(5) All quotations of Jeff Gregor, chief marketing officer, Turner Networks, are from an interview with Tim Halloran, March 5, 2013.

(6) TCM does show advertisements for its own products—promos for TCM movies as well as DVD collections for sale.

(7) "Johnny Depp America's Favorite Actor, Harris Poll Reveals," *Huffington Post,* January 19, 2012, http://www.huffingtonpost.com/2012/01/19/johnny-depp-americas-favorite-actor_n_1215685.html.

## الفصل السابع: أَبْقِ جذوة الحب متَّقدة

(1) All quotations of Jackie Jantos, creative director for global content, The Coca-Cola Company, are from an interview with Tim Halloran, February 25, 2013.

(2) Jonathan Mildenhall, "Coca-Cola Content 2020," YouTube, August 2011; Part One, http://www.youtube.com/watch?v=LerdMmWjU_E; Part Two, http://www.youtube.com/watch?v=fiwIq-8GWA8.

(3) Frederick Allen, *Secret Formula* (New York: HarperBusiness, 1994), 20.

(4) Mildenhall, "Coca-Cola Content 2020."

(5) All quotations of A. J. Brustein, senior brand manager, The Coca-Cola Company, are from an interview with Tim Halloran, February 25, 2013.

(6) All quotations of Christy Amador, interactive marketing professional, Coca-Cola global interactive marketing, The Coca-Cola Company, are from an interview with Tim Halloran, February 25, 2013.

(7) Mildenhall, *Coca-Cola Content 2020*

(8) "Domino's Says New Recipes, Frank Ad Campaign Help Double Profits," *USA TODAY,* March 2, 2010, http://usatoday30.usatoday.com/money/companies/earnings/2010-03-02-dominos_N.htm.

(9) All quotations of Emmett Leopardi, the Leopardi Group, are from an interview with Tim Halloran, March 28, 2013.

(10) All quotations of Jeffrey Cohen, VP and general manager, Meda Consumer Healthcare, are from an interview with Tim Halloran, February 19, 2013.

(11) All quotations of Cigdem Topalli, senior brand manager, Meda Consumer Healthcare, are from an interview with Tim Halloran, February 19, 2013.

(12) All quotations of Blake Hawley, marketing director, Meda Consumer Healthcare, are from an interview with Tim Halloran, February 19, 2013.

## الفصل الثامن: تدارُك المشكلات

(1) All quotations of Jim Smith, senior VP of sales and marketing, Atlanta Falcons, are from an interview with Tim Halloran, March 6, 2013.

(2) Phil Andrews, "Allen Iverson, Ray Emery, and Michael Vick: Three for the Money," *Bleacher Report,* January 6, 2010, http://bleacherreport.com/articles/320683-emery-iverson-vick-three-for-the-money.

(3) See "NFL Team Valuations: #1 Dallas Cowboys," October 10, 2008, Forbes.com, http://www.forbes.com/lists/2008/30/sportsmoney_nfl08_Dallas-Cowboys_300988.html. Note that as of 2013, the Cowboys were still the highest-valued franchise at $2.3 billion; "NFL Team Values 2013," Forbes.com, http://www.forbes.com/pictures/mlm45ekfed/1-dallas-cowboys-4/.

(4) To view the "Rise Up" spot, see www.atlantafalcons.com/media-lounge/videos/Rise-Up—Featuring-Samuel-L-Jackson/2eb2a8ae-261e-11e0-9d26-00144fe56e6c.

## الفصل التاسع: إنهاء العلاقة والمضي قُدُمًا

(1) All quotations of Darryl Cobbin, president, Brand Positioning Doctors (former VP, Sprite business unit, The Coca-Cola Company), are from an interview with Tim Halloran, January 22, 2013.

(2) Matthew Grimm, “Winning Ad Campaigns,” *Advertising Age,* April 1, 2003, http://adage.com/article/american-demographics/winning-ad-campaigns/44764/.

(3) Jeffrey Cohen, VP and general manager, Meda Consumer Healthcare, interview with Tim Halloran, February 19, 2013.

(4) Malcolm Gladwell, *Blink* (New York: Little, Brown, 2005).

(5) Ibid.

(6) John Demott, “All Afizz over the New Coke,” *Time,* June 24, 1985. Available at www.time.com/time/magazine/article/0,9171,959449,00.html.

(7) New Coke/Coke II information and all quotations of Steve Hutcherson, partner, Trade NTE (former Coca-Cola executive holding numerous positions and roles, the latest being VP Coca-Cola brand business unit), are from an interview with Tim Halloran, March 21, 2013.